



# **Ett utvecklingsverktyg för positiv kommunikation i personalgrupper**

## **Utvecklingsarbete inom projektet "Attraktiv organisation"**

***Margita Söderling***

Lärdomsprov för Högre YH-examen

Utbildningsprogrammet för utveckling och ledarskap inom social- och hälsovård (Högre YH-utbildning)

Åbo 2014



# EXAMENSARBETE

Författare: Margita Söderling

Utbildningsprogram och ort: Utveckling och ledarskap inom social- och hälsovård

(Högre YH-utbildning), Åbo

Handledare: Eva Juslin

**Titel: Ett utvecklingsverktyg för positiv kommunikation i personalgrupper**

---

Datum 7.4.2014

Sidantal 51

Bilagor 4

---

## Abstrakt

Med positiv kommunikation avses främst det goda inom samtalet, tillit till den andras förmåga samt ett förhållningssätt där man utgår ifrån att problem kan lösas på ett konstruktivt sätt. Det här arbetets syfte är att utveckla positiv kommunikation i en personalgrupp. Arbetet genomsyras av ett medarbetarperspektiv där mångprofessionellt arbete och ett resursförstärkande arbetssätt betonas.

Coachande ledarskap används i utvecklingsarbetet eftersom personalgruppens utveckling och samarbete sätts i centrum. Medarbetarna är därmed aktörer i sin egen utvecklingsprocess. Utvecklingsverktygets namn är DiPC (Development in Positive Communication) och beskrivs utgående från en process där positiv kommunikation observeras och diskuteras i en personalgrupp.

Utvecklingsverktyget DiPC har utvecklats i en arbetsgrupp inom dagvård men metoden kan användas i olika arbetsgrupper inom social- och hälsovård.

---

Språk: svenska

Nyckelord: positiv kommunikation, personalgrupp, observation, aktivt lyssnande

---

# OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Margita Söderling

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Utveckling och ledarskap inom social- och hälsovård

(Högre YH-ubildning), Turku

Ohjaaja: Eva Juslin

**Nimike: Kehittämistyöväline positiiviseen kommunikaatioon henkilöstöryhmässä/Ett utvecklingsverktyg för positiv kommunikation i personalgrupper**

---

Päivämäärä 7.4.2014

Sivumäärä 51

Liitteet 4

---

## Tiivistelmä

Positiivisella viestinnällä tarkoitetaan lähinnä hyvää keskustelun hyvää sisältöä, luottamusta toisen kykyyn ja samanaikaisesti ongelmien ratkaisemista rakentavalla tavalla. Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda positiivinen kommunikaatio kehittämällä työkalu henkilöstöryhmässä. Työtä ohjaa kanssatyöntekijän näkökulmasta missä voimavarat ja moniammatillinen työskentelytapa on keskeinen käsite.

Tuttavallista johtamistapaa käytetään kehittämistyössä koska henkilöstöryhmän kehitys ja yhteistyö asetetaan etusijalla. Kanssatyöntekijät ovat toimijoita omassa kehitysprosessissaan. Kehittämistyökalu on nimeltään DiPC ja kuvataan henkilöstön palautekokouksissa saatujen kokemusten perusteella.

DiPC kehitettiin päivähoidon työryhmässä, mutta sitä voidaan käyttää myös erilaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon työryhmissä.

---

Kieli: ruotsi

Avainsanat: positiivinen kommunikointi, henkilöstöryhmä, huomiointi, aktiivinen kuuntelu

---

# BACHELOR'S THESIS

Author: Margita Söderling

Degree Programme: Development and Leadership within Social Services and Health Care (Master), Åbo

Supervisor: Eva Juslin

**Title: A Working Tool for Positive Communications in personnel Groups/Ett utvecklingsverktyg för positiv kommunikation i personalgrupper**

---

Date 7.4.2014

Number of pages 51

Appendices 4

---

## Summary

With positive communication where mainly the goodness in the conversation is intended, trust in the other's ability at the same time assumed that others can solve problems in a constructive way. This work aims to develop positive communication in a personnel group. The work should inform from an employee perspective with resource enhancement and multidisciplinary approaches are central concepts.

Personnel group development and cooperation at the center where coaching leadership is used. Employees are thus actors in their own development process. The tool's name is DiPC and described out from personnel feedback meetings, where positive communication is observed and discussed in a personnel group.

The tool is developed in a working group at day care, but the method can be used in various working groups within the social and health care.

---

Language: Swedish

Key words: positive communication, personnel group, observation, active listening

---

## Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
2 Medarbetarskap och ledarskap .....	2
2.1 Delaktighet genom utveckling, samverkan och dialog .....	2
2.2 Ett mångprofessionellt arbetssätt inom organisationen .....	5
2.3 Coachande ledarskap.....	7
3 Fungerande kommunikation.....	10
3.1 Kommunikation i arbetsgrupper .....	10
3.2 Jag-budskap och aktivt lyssnande inom kommunikation.....	14
3.3 Kommunikation genom kroppsspråk.....	16
3.4 Utveckling och förändring genom kommunikation .....	17
3.4.1 Planering av möteskommunikation i personalgrupper.....	20
3.4.2 Feedback i samband med möten .....	23
4 Utvecklingsarbetets metod.....	26
4.1 Forskningsstrategin för utvecklingsarbetet .....	26
4.3 Förberedelser och val av personalgruppgrupp.....	29
4.4.1 Första feedbacksmötet.....	32
4.4.2 Andra feedbacksmötet .....	34
4.4.3 Tredje feedbacksmötet.....	35
4.4.4 Fjärde feedbacksmötet.....	36
4.5 Arbetets och verktygets trovärdighet och tillförlitlighet .....	37
4.6 Etisk diskussion .....	40
5 Utvecklingsarbetets resultat – DiPC.....	42
6 Sammanfattande diskussion .....	46
Källförteckning .....	48

Bilaga 1  
Bilaga 2  
Bilaga 3  
Bilaga 4

Forskningslov  
Informationsbrev till föräldrarna  
Handlingsplan för positiv kommunikation  
Individuell utvärdering

## 1 Inledning

En personalgrupp där kommunikationen är rik och fungerande är en resurs i en attraktiv organisation. En attraktiv organisation kan bland annat definieras genom att beskriva hur positiv organisationen upplevs både av de anställda samt brukarna av servicen. Det här arbetet behandlar positiv kommunikation i personalgrupper. Med positiv kommunikation avses då främst det positiva inom det goda samtalet, tillit till den andras förmåga samtidigt som man utgår ifrån att andra själva kan lösa problem på ett konstruktivt sätt. Det här arbetets syfte är att utveckla positiv kommunikation i en personalgrupp. Detta görs genom att utveckla ett verktyg. Verktögets namn är DiPC (Development in Positive Communication) där det engelska namnet är en översättning av "Utveckling i positiv kommunikation". Arbetet är en del av Yrkeshögskolan Novias projekt som går under namnet Attraktiv organisation och ses ur ett medarbetarperspektiv där resursförstärkande och mångprofessionellt arbetssätt är centrala begrepp. Personalgruppens utveckling och samarbete sätts i centrum vilket leder till att medarbetarna är aktörer i sin egen utvecklingsprocess. Medarbetarskap och resursförstärkande arbete beskrivs senare i arbetet.

Ledarens insats är betydelsefull då det gäller medarbetarnas utveckling inom den positiva kommunikationen. DiPC utvecklas i en arbetsgrupp inom dagvård men metoden kan användas i olika arbetsgrupper inom social- och hälsovård.

Kommunikation och gruppdynamik i olika former och deras verkningar intresserar mig. Jag har lång erfarenhet av arbete i grupper, både som medarbetare och ledare. En fungerande personalgrupp som trivs och utvecklas har nöjda brukare. Det leder till ett mera fungerande samarbete både internt och externt vilket ger en förändring mot positiv kommunikation inom social- och hälsovårdssektorns personalgrupper.

Arbetets frågeställning är: Hur kan man tillsammans utveckla positiv kommunikation inom en personalgrupp?

Arbetet är uppbyggt enligt följande; teori om medarbetarskap och ledarskap, därefter följer utveckling och förändring av kommunikation samt mötesplanering. Därefter arbetets metod där bland annat forskningsstrategi och implementering av verktyget presenteras. I kapitel 5 presenteras verktyget DiPC. Slutligen förs en sammanfattande diskussion där jag bland annat reflekterar över verktygets tillämpbarhet.

## **2 Medarbetarskap och ledarskap**

Skillnaden mellan medarbetare och ledare suddas mer och mer ut och ledarskapet har under de senaste åren förändrats märkbart. Nu läggs mera fokus på individen samt samspelet mellan ledare och medarbetare. Kommunikation har då en stor roll. Medarbetarens roll blir större och delaktighetens insatser beaktas. Rätt långt handlar ledarskap om att utveckla personalen, att lyssna, uppmuntra, småprata och leda medarbetaren mot visioner, strategier och mål. Ledaren behöver även ha förståelse för organisationskultur där gemensamma värderingar värdesätts och där det arbetas mångprofessionellt. Mångprofessionellt arbete kräver ett mångprofessionellt kunnande och då har överföring av budskap och kunskap en stor roll.

### **2.1 Delaktighet genom utveckling, samverkan och dialog**

Under 2000-talets början har intresset för medarbetarskap ökat och flera organisationer strävar till att stärka samverkan mellan chef och medarbetare genom att öka delaktigheten, dialogen samt ett gemensamt ansvarstagande. Med andra ord har medarbetarskapets betydelse ökat kraftigt, främst genom fördelning, målstyrning, delegering samt en coachande ledarstil. Inom det framåtsträvande ledningsarbetet gäller det att få medarbetare inom alla nivåer engagerade i organisationens målsättningar. Engagemanget leder till ansvar för den personliga utvecklingen och ett aktivt deltagande i utvecklingsarbetet. Ledarens roll blir mera att entusiasmera och frigöra och den direktstyrande ledaren har ganska långt ersatts av en personalutvecklande ledare. (Tengblad m.fl. 2007, s. 25).

Uppmärksamheten på bemötande speglar intresse för det sociala samspelet samt en ökad insikt i varje form av bemötande. Det ger ett viktigt intryck – negativt eller positivt – för den andra personens självkänsla. Vid varje personligt möte handlar det främst om hur pedagogiskt välfungerande och tilltalande bemötandet är. Förstår medarbetaren vad som förväntas och vad verksamheten har att erbjuda? Får personalen information på ett lättillgängligt sätt? Hos en kommunikativt skicklig och tydlig chef fungerar det personliga mötet. Till bemötandets pedagogik hör också att skapa samhörighet, kreativitet, lojalitet samt entusiasm bland medarbetarna. (Brytting 2012, s. 123-125).

Eriksson (2008, s. 223-224) och Heide m.fl. (2012, s. 153-154) beskriver hur människor för en dialog i en lärande organisation genom att skapa en gemensam betydelse. Man får göra misstag, misstag och mindre lyckade projekt ses som en erfarenhet som kan skapa nya möjligheter för lärande. Möten ses då som en grundförutsättning för meningsskapande. Det

behövs en ändamålsenlig kultur för dialog samt en möjlighet att skapa en nyfikenhet inför förändring. Organisationen försöker inte hitta skyldiga, vilket ökar utrymme för kreativitet. För ledaren innebär det att ständigt sträva till att involvera medarbetaren mot visioner, strategier och mål. Detta leder sedan till en ny kompetens i utvecklingen av lärandet, istället för motstånd.

Då det gäller organisationskultur är det viktigt att komma ihåg att analys och förståelse lägger grunden vid val av medarbetare med rätt sammansättning av kompetens. Det skapas då effektivt samarbete utifrån gemensamma värderingar och onödiga konflikter undviks. Förståelse för organisationskultur är ett bra instrument inom ledarskap. En av utgångspunkterna är att förbättra ekonomiska resultat och nå uppställda mål vid organisationsutveckling. Organisationskultur ger även medarbetarna en känsla av trygghet och tankemässigt förnuft i en turbulent värld. (Erikson 2008, s. 233-234). Liknande resultat har Falkheimer & Heide (2012) då det gäller vad organisationer upprätthåller samt skapandet av goda relationer med olika personer, grupper, intressenter och organisationer.

Det är viktigt att komma ihåg att där strategin kommuniceras, från chefsnivå till chefsnivå, sker det uppifrån och nedåt. Men det betyder inte att målen automatiskt överförs mellan de olika nivåerna. Medarbetaren gör själv en tolkning utifrån sin roll och sin förståelse då det gäller företagets situation. Cheferna kan vägleda medarbetaren i en tolkningsprocess genom att välja att betona och förklara samband de känner till. Kommunikationen är både produktiv och kreativ, därför är dialogen och interaktionen viktiga under möten. (Heide m.fl. 2012, s. 154). Eriksson (2008, s. 227) beskriver utvecklingen av ledarens insats inom kommunikationsområdet med en trestegsmodell: 1. Skapa vision och mål för en bestämd tid. 2. Kommunicera visionen mot målet via lättförståeliga budskap samt kontrollera hur resultatet ser ut när målet nåtts. 3. Belöna rätt handlande; ledaren visar sin närvaro hos medarbetarna genom att lyssna, agera och diskutera.

Chefens individuella personlighet, förmåga, kunskap och inställning har betydelse för hur kommunikationen utvecklas hos medarbetare. Kommunikation och ledarskap formuleras av olika villkor inom en organisation såsom struktur och kultur. Ett modernt ledarskap kräver att det finns villiga och intresserade medarbetare som känner sig delaktiga och gärna deltar i dialoger. (Heide m.fl. 2012, s. 137-138).

I artikeln *Leadership Spotlight* (2009, s.15) nämns systemteori som en hörnsten i sociala konstruktioner. Teorin baserar sig på att allting är en konstruktion av sociala relationer och



interaktioner. Perspektivet systemteori kan erbjuda en effektiv förklaring inom ledarskapskommunikation. Teorin går ut på att ledaren ger information och kontrollerar därefter att informationen gått fram. Personalen får feedback då ledaren försäkrar sig om att informationen uppfattats. Det leder till en kontrollmekanism som baserat på de här systemteorierna kan påverka ledaren så att det skapas de bästa möjligheterna för en kommunikationsprocess inom organisationen.

En ledare som arbetar nära arbetstagarna ser deras utmaningar men förhåller sig på ledarens nivå. Den ständiga frågan för ledaren blir: Hur kan jag vara en tillräckligt bra ledare för mig själv och för andra? Ledarens uppgifter bygger på förhållandet till det yttre verksamhetsområdet, den egna organisationen samt ledarskapet inom det egna arbetsområdet. (Romppanen m.fl. 2011, s. 11-12). Eriksson 2008, s. 224 beskriver hur det i en ständigt förändrande omvärld behövs en kommunikativ dimension av ledarskap där medarbetare ställer krav, krav som uppmärksammas och prioriteras i företaget.

Personalens olikheter utmanar ledaren som arbetar i nära gemenskap. Olikheter kan vara en rikedom, de äldre kan till exempel bidra med sin erfarenhet och de yngre kan komma med fräscha idéer till förändring av rutinerna. Personalens olika personligheter är viktiga inom arbetsgemenskapen. (Romppanen m.fl. 2011, s. 136).

Vid stödandet av medarbetare att nå uppsatta mål är det bra att starta vid nuläge för att sedan fortsätta till önskat läge, annars är det lätt att fastna i hinder och utmaningar under processen. För att förstå processen kan det vara bra att använda sig av vissa frågeställningar: *Nuläge* – medarbetarna får beskriva den nuvarande situationen. Vad är bra och vad kan bli bättre? På vilket sätt kan du påverka situationen. *Önskat läge* – Beskriv det önskade läget. Vad skall uppnås? Vad ses, hörs och känns just då. *Hinder och utmaningar* – Vad är den största utmaningen? *Resurser och talanger* – vad behövs, vilken kunskap finns? - *Skapa en handlingsplan*. Efter det granskar man vad behöver göras och vilka steg behövs för att målet skall nås samt vilken som är den viktigaste vanan. (Karlsdotter & Bremberg 2012, s. 157-158).

Vid utvärdering och uppföljning är det av vikt att koppla utvärderingen till arbetet genom att planera och genomföra en handlingsplan. Det kan vara bra att ha hjälp av en modell som sammanfattar coaching-processen. En enkel modell finns för ändamålet, en modell som kallas för IDEAL och beskrivs så här:

- Identifying – identifiera behoven
- Defining – definiera problemen
- Explaining – förklara handlingsplaner och lösningar
- Acting – agera ifrån handlingsplanerna
- Looking back – utvärdera för att sedan följa upp. (Eisele 2007, s. 168).

En viktig förutsättning är att både ledare och medarbetare kan se en koppling mellan visioner och värderingar inom arbetet. Ur ett systemiskt-socialkonstruktionistiskt perspektiv är det naturligt att de som varit en del av en process har stor förståelse för värderingar genom sina diskussioner. Genom samtal har visionen blivit tydlig då det gäller de korta och sloganartade formuleringarna samt den dagliga praktiken. Genom deltagarnas medverkan kan visionen bli bearbetad, konkret och tydlig. Det är viktigt att alla får vara med för att diskutera och bearbeta värderingar och visioner, det är endast på det sättet information kan bli information och kopplas till det dagliga livet inom organisationen. (Hornstrup m.fl. 2012, s. 92-93).

## **2.2 Ett mångprofessionellt arbetssätt inom organisationen**

För att leda ett mångprofessionellt nätverk behövs en mångprofessionell verksamhetsmekanism samt kännedom om kunnande och olika sakkännare som kan stöda denna växelverkan. En av de mest centrala uppgifterna för ledaren inom nätverket är att stöda så det blir en fungerande gemenskap för sakkännare. För att kunna behärska den egna utvecklingen och det egna kunnandet behöver nätverkets medlemmar komplettera varandras kunnande. Då man delar med sig av expertkunskap och nätverksbildning fungerar det som verktyg till problemlösningar och en möjlighet att testa sina egna tankar. Det ger en möjlighet att röra sig på expertkännedomens gränser, att mötas och kunna överstiga gränser. (Rissanen & Lammintakanen 2011, s.38, 140).

Kommunikation har alltid varit betydelsefullt inom ledarskap men organisationerna i dag behöver en ny form av ledarskap där kommunikation är både svår och nödvändig. Ledarskap ses som en ömsesidig process som kan påverkas. Det är inte enbart chefen som påverkar

verklighetsuppfattningen hos medarbetarna utan medarbetarna påverkar varandra samt sin chef. Medarbetarskapet blir lika viktigt att studera och förstå som ledarskapet. Det centrala är att ledarskap handlar om att skapa förståelse och mening åt arbetet och det som händer inom organisationen. Men det är ändå viktigt att komma ihåg att chefen har ett maktövertag i processer där mening och förståelse skapas. (Heide 2012, s. 119, 122-124).

I en ledningsmodell för social- och hälsovården tas helheten fram där ledaren och arbetstagaren kan tolka modellen på sitt eget sätt, efter behov. Modellens mål är att samla tankar och få den att fungera som ett pedagogiskt arbetsredskap inom ledarskapsanalys. Modellen är uppbyggd i fyra delar: 1. Inflytande 2. Synlighet 3. Tolkning 4. Verksamhet. Inom den första delen, inflytande, handlar det om hur det politiska beslutandet påverkar social- och hälsovårdens ledning. Framtidens servicesystem och dess ledning påverkas mera än tidigare då det gäller att bli mera internationell. Detsamma gäller den globala politiken, i synnerhet ekonomi- och EU-politiken. Det internationella syns i brukarnas mångkulturism, personalens rörlighet och rekrytering samt genom en allt större sponsorerings. Den andra delen, synlighet, innehåller ledningens uppbyggnad och bruk. Organisationernas enheter förstoras och centraliseras. Också människans inställning till arbetet är i förändring. Inom ledarskap är det inte längre det viktigaste att sätta upp mål utan istället att försäkra sig om att målen är intressanta och motiverande för arbetstagarna. Den nya generationens arbetstagare kräver uppmärksamhet, feedback samt jämställt bemötande. De vill att chefen skall vara närvarande och att arbetstagarna skall binda sig till arbetet och inte till organisationen. (Rissanen & Lammintakanen 2011, s. 260-264)

Den tredje delen, tolkning, inom social- och hälsovårdens ledningsmodell innehåller frågor kring hur ledning, organisationens mål och strategi uppfattas samt dess innehåll. Samtidigt är de egna verksamhetsmodellerna och vanorna en utmaning. Ett lyckat ledarskap bildas också i framtiden av en synlig och tolkande standard både då det gäller budskap och verksamhet. I den fjärde delen, verksamhet, poängteras frågor kring kunnande och utveckling. Social- och hälsovårdens centrala kunnande är ledning av personalresurser samt tillhörande strategiskt kunnande och ledning av förändring och ekonomi. Utvecklingen är kontinuerlig och systematisk då det gäller den egna organisationens produktivitet, kvalitet, process samt arbetssättens effektivitet. Det finns många outnyttjade möjligheter inom uppehållandet av utveckling och kunnandet att ta till vara. I ledarskapet finns det möjlighet att binda ihop olika kunnande, stöda de enskildas vetenskap till organisationens kunnande. (Rissanen & Lammintakanen 2011, s. 264-265).

## 2.3 Coachande ledarskap

Kommunikativt ledarskap handlar mycket om att medarbetarna mår bättre då de får komma fram med egna idéer, tankar, fantasier och mål. Efter litteraturstudier har jag kommit fram till att det är den coachande ledarskapsmodellen som är mest lämplig för utvecklingsarbetet då ett verktyg inom positiv kommunikation utarbetas. Det coachande ledarskapet står för utveckling och förbättring samt att lära sig nå mål och finna ett utgångsläge där medarbetarnas tankar och idéer är en utgångspunkt. Det pedagogiska ledarskapet kommer jag att ha som kunskapshjälp för vägledning inom samarbete, samhörighet och bemötande vilka är det pedagogiska ledarskapets styrka.

Pedagogiskt ledarskap fokuserar på ett ledarskap som i praktiken ser och möter människor i olika pedagogiska och sociala situationer samt skapar goda villkor för människors utveckling och lärande. Som pedagogisk ledare är det viktigt att ha empatisk förmåga, god självkännedom och en förmåga att vara sig själv. Dessutom skall den pedagogiska ledaren vara ärlig, kompetent, framtidsorienterad och inspirerande. Dagens forskning om arv och miljö har visat att alla människor kan utveckla egenskaper de trodde de inte hade och ledaregenskaper kan framträda då de verkligen behövs. Den pedagogiska ledaren bör ställa sig följande frågor: vem skall ledas, hur skall hen ledas, till vad skall hen ledas? Ledarskapet innebär alltid en påverkan av människor oavsett om det är en person eller en grupp. Målet är att varje deltagare ska utvecklas så mycket som möjligt och när målet är planerat visar ledaren vägen och leder deltagarna i rätt riktning. (Ohlson 2011, s. 7, 12).

Då man arbetar med pedagogiskt ledarskap innebär det ofta samverkan och samarbete med deltagarna. Det gäller att välja aktiviteter och demokratiska metoder som är demokratiska där alla får vara med utifrån sina egna förutsättningar. Dessutom är det viktigt att utnyttja deltagarnas kunskaper och resurser för det främjar deras engagemang och ansvarstagande. Samtidigt skall ledaren sträva efter att skapa en öppen och tillåtande miljö. Det gäller att vara lyhörd för deltagarnas synpunkter och idéer vid planering och genomförande. (Ohlson 2011, s. 119).

Ett tydligt genombrott inom det coachande ledarskapet har skett de senaste tio åren. Coaching innebär utveckling, förbättring av resultat samt att lära sig nå mål. Metoden är främst individcentrerad men gruppens betydelse skall inte uteslutas. Ett coachande ledarskap kräver självkännedom samt att ledaren litar på att också andra har visdom och goda idéer.

Ledarskapet blir aldrig färdigt utan är under ständig utveckling och kräver stor människokännedom. Som ledare behöver man få och ge feedback för att kunna utvecklas individuellt både inom arbetet och verksamheten. (Ristikangas & Ristikangas 2010, s. 21-23).

Coaching är ett sätt att vägleda utan att styra för mycket och att få ut så mycket som möjligt av medarbetarnas kapacitet. Det sker genom att ge utvecklande stöd men aldrig nedtryckande. Målet är att få en utveckling hos medarbetarna, att skapa grunden för självförtroende, respektera fakta, leva medvetet, ta ansvar för sig själv och de egna tankarna. Det gäller att identifiera mål och handlingar samt vägleda andra mot en slutpunkt eller ett mål. Två nyckelbegrepp är att uttrycka och försvara de egna värderingarna. Det finns fyra olika typer av coaching: *Reflektiv coaching* som kännetecknar ett samarbete där man vågar utmana referensramar och antaganden. *Observationsbaserad coaching* som går ut på att hitta former för att uttrycka strategier, målsättningar och handlingsplaner. De två vanligaste är *ledarskapscoaching* och *coaching av människor i grupp*. Coaching av människor i grupp går ut på att skapa de bästa förutsättningarna för arbete i grupp. Målsättningsarbete, tillit och ömsesidighet är de viktigaste byggstenarna inom coachingarbetet och coachen är någon som bryr sig om, som man kan lita på. För coachen handlar det då främst om att ta sig tid att hitta det bästa inlärningssättet, klarlägga visioner och värden samt stödja uthållighet. (Eisele 2007, s. 144-146).

Inom coaching talas det inte om en given lösning på ett problem utan i stället förutsätts det att individen kan lösa problemet genom att ställa metodiska frågor. Processen vid frågeställningar handlar om användandet av ett coachande förhållningssätt då det gäller kommunikation med medarbetare. När en person hittar de inre resurserna och talangerna till sina problem så ökar motivationen samt känslan av att leda sig själv. Då individen får hjälp med att sortera det som pågår i tanke och känsla så ökar förståelsen av utmaningen. Det sker genom att aktivt lyssna samt att ställa frågor vilket ökar handlingsutrymmet hos individen. (Karlsdotter & Bremberg 2012, s. 161). Liknande beskriver Frick & Norberg (2013, s.65) där samtalsmetoden kan hjälpa medarbetaren att maximera prestationerna samt hjälpa chefen att lyssna aktivt. Coachande samtalsmetod under ett medarbetarsamtal gör det möjligt att hitta utvecklingsvägar som är kreativa där medarbetarnas tankar och idéer står som utgångspunkt. Medarbetaren får processa och kommer själv fram till vilka lösningar och tillvägagångssätt som passar hen.

Med ett coachande förhållningssätt talar chefen maximalt hälften av tiden. Det coachande förhållningssättet innebär att det förs en löpande dialog med medarbetaren och det ges då tillfälle att beskriva olika situationer samt vad hon möjligen behöver hjälp med. Genom dialogen hålls verksamheten på en förväntad linje. För att skapa ett klimat där förslag och idéer växer fram, där medarbetaren vågar pröva sig fram, krävs ett medvetet icke fördömande förhållningssätt från den coachande chefen. Det gäller att mera finnas som stöd, lyssna, ge synpunkter och rätta till när problem uppstått. Den coachande chefen uppmuntrar och stöttar både medarbetarens tankegångar och genomförande där det coachande förhållningssättet blir ett led i utvecklingen. (Frick & Norberg 2013, s. 66-68-69).

Coaching är en positiv metod då det skapas förändring eller utveckling genom dialog, inläring och handling. Styrkan i metoden är att förändra de negativa problemen till positiva. Kärnan är den tydliga strukturen där coachen arbetar med förändring genom att ta ett steg i taget. Inom den samarbetsinriktade relationen får då coachen den coachade att själv hitta sina svar för att nå sina mål. Positiv förändring är ett riktmärke och förändringen skapas genom att medarbetaren dagligen strävar mot sitt mål genom att bekräfta sin förmåga. Då det görs en uppföljning fokuserar coachen på det som har fungerat bra samt det som kan bli bättre. Det mest kännetecknandet för metoden är betoningen på en positiv handling som man lyckas med – göra något för att nå dit man vill. (Hilmarsson 2012, s. 293).

Coaching-metoden (Katz & Miller, 1996 i Hilmarsson 2012, s. 263) kan användas i individuella samtal, i grupper samt även i organisationer. Metoden bygger på tre grundvillkor: den coachande dialogen, inläring och handling. Genom självmedvetenhet upptäcker den coachade sin situation, gör ett aktivt val utifrån målet eller behovet samt handla för att nå målet. Dessutom betonar coaching inläringen av det man gör genom uppföljande samtal. (Hilmarsson 2012, s. 263).

För att lyckas med ett bra målsättningsarbete är det viktigt att beakta engagemang kring målen, acceptans av uppsatta mål samt feedback angående arbetet för att uppnå dem. Det kan vara angeläget att sätta upp mål inom inläring, prestation och process. Samtidigt är det betydelsefullt att koppla målsättningar till s.k. implementeringsintentioner som är tydligt kopplade till handlingsplaner där syftet kan utforskas med frågeorden var, när och hur. Då det arbetas med målsättningsarbete är det centralt att främja mottaglighet samt deltagande för feedback. Coachen har ansvar för att feedback leder till självreglering vilket innebär att grupper eller enskilda har lärt sig och fått förtroende att sätta upp regler för arbetet, också

etiska regler. För att kunna nå framgång är det viktigt att skapa en organisation där det är tillåtet att misslyckas. Vid coaching-processen sätts tonvikt på positiva utfall samt utvecklingsbehov. (Eisele 2007, s. 154-155). Rönnerman (2012, s. 157) har kommit till liknande resultat då det gäller målsättningsarbete och feedback. Där beskrivs att målen behöver spegla de problem som finns i organisationen. Det är då betydelsefullt att tillsammans diskutera kring metoder kring det fortsatta målsättningsarbetet. Konsten att skapa engagemang för gruppen handlar mycket om att länka personliga mål med gruppens gemensamma mål. Coaching och stöd kan ha en avgörande betydelse då känslor kopplas till prestation, feedback samt konstruktiv kritik utan några bedömningar. Det gäller att fråga direkt hur det går, lyssna och fastställa de resurser som behövs.

### **3 Fungerande kommunikation**

För att få en fungerande kommunikation i en arbetsgrupp behövs det intresse och motivation i arbetsgruppen. Vidare behöver det finnas utrymme för olikheter hos medarbetarna på arbetsplatsen samt färdigheter hos ledaren för att få igång en positiv kommunikationsutvecklingsprocess.

Fokus i det här kapitlet läggs på fungerande kommunikation i personalgrupper samt hur möten byggs upp. Under ett fungerande möte har jag-budskap, aktivt lyssnande, kroppsspråk och feedback en stor roll inom kommunikation och de beskrivs här mera ingående. Utveckling, behov och förändring genom kommunikation beskrivs i kapitel 3.4.

#### **3.1 Kommunikation i arbetsgrupper**

Kommunikation är ett omfattande område och kan beskrivas på flera olika sätt, utifrån olika perspektiv. Perspektiven kan vara till exempel praktiska, teoretiska, tekniska eller sociala perspektiv. Ordet kommunikation kommer från latinets *comunicare* och betyder ungefär *att dela något gemensamt med andra* som kan sägas uttrycka en vilja att relatera med andra individer. Att vi är olika är ett grundläggande problem då vi kommunicerar. Olikheterna kan skapa missförstånd men de är samtidigt något som är intressant att relatera med andra människor – vi får andra perspektiv. Vi lär oss av varandra, kompletterar varandra och växer som individer – tack vare olikheterna. Kommunikation är redskapet som används för att överkomma problem samt ta del av fördelarna med att vara olika. För att lyckas överbygga olikheter då man kommunicerar behöver man förstå sig själv, vem man är, vad man tycker

och vad man känner inför det som upplevs. Ett första steg inom det arbetet är att förstå vilka värderingar man lever efter, vilka åsikter det formar och hur man är beredd att uttrycka sig inför andra i form av beteenden och handlingar. (Eklund & Fältsjö 2013, s.7-8).

Kommunikation beskrivs som en process mellan två eller flera människor där målet är ett gemensamt innehåll. Men misslyckade försök är också diskussioner. Med ett pedagogiskt syfte går det att identifiera två synsätt: 1. Kommunikation som överföring via budskap. 2. Kommunikation som delning via budskap. (Heide m.fl. 2012, s. 26-27). En av de mest kända kommunikationsforskarna James Carey (2009) i Heide m.fl. (2012 s. 28) använder sig av envägs- och tvåvägskommunikation och talar om transmissionssyn inom kommunikation samt ser kommunikationen som en ritual.

Dialog betyder ”genom mening” – då människor pratar blir de delaktiga. De uttrycker sina tankar, lyssnar till andras funderingar, modifierar, reflekterar samt kommer närmare en bild som delas med andra. Dialog skapar också en oslagbar hågkomst. Vi minns mycket bättre det vi pratat med andra om jämfört med något vi endast hört eller läst. Alla människor är olika men enligt en generell bild så fungerar våra hjärnor ungefär så här: vi minns 10 % av det vi läst, 20 % av det vi hört, 30 % av det vi sett, 50 % av det vi sett och hört, 70 % av det vi diskuterat, 80 % av det vi gjort och 95 % av det vi lär andra. Känslan av delaktighet är det som föder engagemang samt att få ”göra” den egna kunskapen. Det gäller att ta vara på den energi som medarbetarna har inom sig, vägleda och stimulera den så att den kan användas i ett konstruktivt syfte. (Lundberg, Svedberg, Åsnebrink 2012, s. 41,43-44).

Det finns attityder och värderingar som utgör grunden för hur ett gott samtal gestaltar sig. Ledarskapsförfattaren Stephen R. Covey betonar respekten som viktig inom samtalet. Den humanistiske psykologen Carl Rogers anser att det handlar om att skapa en balans i mötet mellan respektfullt givande och tagande samt respekt inom samtalet. Han menar att det är dessa inslag i bemötandet av den andra människan som skapar en personlig utveckling där den andra personen förverkligar sina egna möjligheter. Vi kan i ett möte med en annan person: 1. Ha ett empatiskt förhållningssätt – lyssna till den andra personens behov och känslor. 2. Anstränga oss för att vara äkta, öppna och ärliga med våra egna tankar, åsikter och känslor. 3. Ha en attityd med positiv värme – acceptera den andra personen och ha tilltro till hennes resurser. En tilltro att hon själv kan lösa sina problem. Det gäller att lyssna empatiskt på den andre och att själv vara öppen och ärlig samt säga vad man tycker samtidigt som det finns ett givande och tagande i mötet. Rogers betonar också det positiva – att aktivt söka efter



det goda i samtalet hos den människa som man samförs med. Den här utgångspunkten handlar om att skapa tillit till den andres förmåga samtidigt som man utgår från att andra själva kan lösa problem på ett konstruktivt sätt. (Hilmarsson 2012, s. 60-61, 66).

Grupper innebär både för- och nackdelar; de har mera kunskap, fler perspektiv, mera tid och energi till sitt förfogande än en enskild person. Men det gäller att utveckla färdigheter inom gruppeffektiviteten för att lära sig förstå vad som sker i gruppen för att det skall bidra till en positiv utveckling. Färdigheter såsom förmåga att lyssna, hantera konflikter, kommunicera samt skapa konsensus är viktiga byggstenar då högpresterande team bildas. Gruppen behöver komma överens om grunden inom organisationen, främst mål och metoder. Det blir då lättare att hålla samman gruppen när stress och påfrestningar uppstår. Det är viktigt att söka gemensamma intressen och att experimentera med olika möjligheter, vilket som fungerar bäst samt att tvivla på sin egen ofelbarhet. Gruppen har olika resurser, perspektiv och idéer. Ett team, som betraktar mångfalden som en tillgång och källa till lärande, har goda förutsättningar att få igång en konstruktiv diskussion om skillnader och olikheter samt gruppsvar. Om två befinner sig på kollisionskurs har de andra också ett ansvar för debatten handlar om något som är av betydelse för alla inom teamet. (Bolman & Deal 2012, s.221,226-229).

En effektiv arbetsgrupp behöver ha följande indikatorer: nödvändig kunskap och kompetens, tydlig målsättning för alla, avspänd atmosfär, tankar och känslor som kan uttryckas genom kommunikation samt olikheter som accepteras. Man talar i jagform och lyssnar oberoende vem som yttrar sig. Dessutom kontrollerar man att alla förstått, besluten sker i samförstånd, gruppen utvärderar sitt arbete och man kan vara självkritisk. Det är främst kraven på social kompetens som regelmässigt betonas då det gäller att karakterisera en effektiv arbetsgrupp. Inom socialpsykologin är det tre traditionella frågeställningar som behöver bearbetas innan man på goda grunder kan känna sig trygg i en grupp. Dessa frågor är: Vilka är vi? Vad ska vi göra? Hur ska vi göra det? Det är således en grundtanke i teambildning då det gäller trygghet som skapas genom utmaning. Dessutom behövs det en strategi för att öka motivation och effektivitet och det sker genom att koncentrerat och intensivt arbeta med arbetsformer och samspel. (Svedberg 2012, s. 213-214).

Ett flertal forskare (Stöllman m.fl. 2012) skriver i artikeln ”*Balanced communication in work teams*” om en kvalitativ interaktiv undersökning för att utreda träning i en balanserad kommunikation. Den kan förbättra inlärningsklimatet inom klarhet av roller, engagemang,

atmosfär på arbetet, självvärdering av hälsa och mentalt välmående i arbetsgrupper. Basen för intervention är en modell för balanserad kommunikation presenterad av Losada och Heaphy (2004) vilken innehåller tre bipolära dimensioner: positiv/negativ, förfrågan/försvarande och sig själv/andra. En balans mellan sig själv/andra och förfrågan/försvarande kan tillsammans med en hög grad av positiv uppmuntran tillsammans ge en bra prestation i arbetsgrupper. Resultaten av forskningen visar att kommunikationen förbättras då det används positiva kommentarer, positiva affekter i det lärande klimatet. Detsamma gäller klargörandet av roller, engagemang, atmosfären på arbetsplatsen och det mentala välmåendet samt förmåga att ta in andra i diskussioner. Forskarna fann ändå ingen verkan då det gäller den egna hälsan.

En relation innebär ett ömsesidigt beroende mellan två eller flera människor och de uppstår när människor är förenade t.ex. genom att vara delaktiga i en gruppering eller i andra sociala sammanhang. Relationer uppstår för att människor är ömsesidigt beroende av varandra för att kunna nå gemensamma mål. Kännetecknandet för relationer är att de förändras kontinuerligt och att de är dynamiska. I varje relation existerar det kontrakt som är implicita. De reglerar sedan relationen där det bestäms vem som ansvarar för vad. Kontrakten skrivs kontinuerligt om och bygger på den senaste interaktionen. (Falkheimer & Heide 2012, s. 119-120).

Kommunikation hänför sig närmast till organisationens lärande, den kan stöda och förebygga organisationens formning av kunskap och tillförande av kunskap. Ett annat synsätt samt ny kunskap föds i växelverkan där människor arbetar tillsammans, ger ordagrant något till varandra och får själv som motvikt något nytt av det. Ny vetenskap föds i växelverkan där människor lär av varandra. Det underlättar stämningen om man börjar prata och dessutom vågar vara av olika åsikt. En öppen, pålitlig arbetsgemenskap samt en avslappnad stämning ger motivation till kommunikation och ger ett växlande mellan kunskap och vetenskap. (Juholin 2013, s. 186-187).

I artikeln ”*A Nonlinear Dynamics Model*”, beskrivs en kvalitativ observation av ett team som var karakteriserad av en sorglös atmosfär och pågick under ett fullständigt tillfälle. Genom att visa en värdering och uppmuntran till de andra medlemmarna i teamet skapas ett emotionellt utrymme för utvidgande och öppnade möjligheter för handling och kreativitet vilket syns i de strategiska handlingarna. I en stark kontrast är de lågt presterade teamen inom de restriktivt emotionella områdena där de skapar en brist på ömsesidig uppmuntran och entusiasm. Dessutom sker det ofta i en atmosfär på bekostnad av misstro och cynism. (Losada & Heaphy 2009, s. 749).

Då jag studerat och sökt litteratur via artiklar angående tidigare forskning om kommunikation i grupper har jag kommit till den slutsatsen att det är forskarna Losada och Heaphy som nämns i flera artiklar. De har tillsammans studerat framgångsrika grupper samt deras kommunikationsmönster och har hittat faktorer som utmärker grupperns kommunikation. Organisationsforskaren Birgitta Södergran har sedan arbetat vidare med Losadas och Heaphys modell och kommit till att grupperns kommunikation är en avgörande faktor då det gäller framgångsrik kommunikation i grupp.

### **3.2 Jag-budskap och aktivt lyssnande inom kommunikation**

Jag-budskap handlar om att ta fullständigt ansvar för sig själv vid ett möte med en annan människa. Man hejdar den automatiska reaktionen, lugnar ner sig genom att tänka på det som ska sägas och gör medvetna val i varje steg av metoden. Första steget – få den andra att förstå ditt problem genom att beskriva sakligt vad som hänt. Andra steget – få den andra att förstå den positiva anledningen till förändring genom att berätta om en positiv faktamässig anledning till förändringen. Det tredje steget – be om hjälp i handling genom att tydligt be den andra att göra något för dig. Efter jag-budskap krävs det att vara beredd att lyssna på motparten. Det är först då man når fram till jag-budskapets syfte – att skapa en respektfull ömsesidig dialog. Syftet är att säga sin åsikt och mening samt ta ansvar för det man säger, tänker och känner. Man talar om sig själv som jag och markerar friheten att välja genom att äga sina egna upplevelser och därmed ha makt att styra sitt liv. (Hilmarsson 2012, s. 68).

Den största fördelen med att kommunicera rakt och tydligt med andra är att man ständigt kan behålla kontakten med sitt rätta jag. Man vet vad man behöver samt vart man vill komma för att förmedla en åsikt till en annan person. De flesta har säkert varit med om att grubbla på ett problem så länge att det växer och verkar vara olösligt men så fort problemet beskrivs för någon annan, framstår det i en helt annan dager. Genom att visa sig sådan man är och lära känna sig själv ordentligt ger det en möjlighet till personlig utveckling där det sker tillväxt och förändring kontinuerligt. En annan fördel med att vara tydlig och rak är att leva i nuet. Att vara tydlig och rak leder till att det är betydligt lättare att få andra att ställa upp på en andras behov. Hos personer görs ofta misstag då det förs en kommunikation genom att tro att andra känner oss väl så att de redan vet vad vi behöver samt hur vi mår. Det finns bevis på att rak kommunikation öppnar möjligheter för andra att också bli det. Relationer fördjupas och blir mera meningsfulla, missförstånd undanröjs och förebyggs. (Adams 2002, s. 36, 38).

För att öka chanserna till att den andre ska lyssna till jag-budskapet måste man själv kunna lyssna, visa och uppfatta den andres känslor och oro. För att kunna växla kommunikationsfärdighet från jag- budskap till aktivt lyssnande krävs det att man tillfälligt sätter sig in i den andres situation. Det gäller att försöka förstå vad den andre menar och återge bilden av det, då är det möjligt att kontrollera att man uppfattat allt rätt. Den egna lyhördheten vägleder. (Adams 2002, s. 45-46, 48).

Det är viktigt att skapa frågor vid behov, ge uttryck för att vi förstår eller inte förstår och att vi ibland via jag-budskap och med egna ord upprepar innebörden av vad den andre har sagt. Aktiv delaktighet är viktigt då det gäller en fungerande kommunikation i synnerhet om samtalsämnet är mera laddat. Det aktiva lyssnandet kräver både fysisk och mental avspänning som behöver uttryckas både verbalt och icke-verbalt. Det gör motparten medveten om att vi anstränger oss för att förstå hennes åsikt och innebörd. Dialog, bekräftelse och feedback är effektiva arbetsredskap för att lyfta fram, utveckla och ta tillvara medarbetarkompetensen. Bekräftelse är en del i att definiera en aktuell situation och relation när det kan handla om att fungera tillsammans i nya konstellationer och med andra mål och uppgifter. Att axla nya arbetsuppgifter samt att anta nya utmaningar får människor i allmänhet att utvecklas och växa. (Nilsson & Waldemarson 2011, s. 95-97).

Växla spår - från raka jag-budskap till aktivt lyssnande - för att sedan gå tillbaka till raka budskap. Det är en metod där de egna behoven och åsikterna avslöjas. Ifall det leder till motstånd tjänar det sällan till att upprepa sitt budskap. Försöker man än en gång inpränta ett visst behov eller en bestämd åsikt hos den som gör motstånd verkar man enbart känslig och aggressiv. Den andra fastnar då i ett negativt reaktionsmönster och blir mer defensiv. Vill man öka chanserna att få den andra att lyssna måste man själv kunna lyssna – uppfatta upprörda känslor eller oro. Det gäller att ändra taktik så fort man blir medveten om motstånd. När man har sänt sitt jag-budskap övergår man till att lyssna, vara lyhörd för känslor, visa att man bryr sig och förstå behoven. Det förmedlar då indirekt ett annat budskap: ”Det här är mina värderingar men jag lyssnar eftersom jag uppskattar dig och respekterar dina känslor.” Man visar då tydligt att man är intresserad samt även lyhörd. Oftast räcker det med att växla en gång mellan jag-budskap och aktivt lyssnande men ibland kan det krävas flera gånger. Då man växlar mellan raka jag-budskap och lyssnande skapas en balans mellan den egna omsorgen samt omsorgen om den andra. Det här är nyckeln till effektiv kommunikation och goda relationer. (Adams 2002, s. 45-46).

I ett möte med människor är det första steget att lyssna och visa intresse, det gäller att bjuda in till samarbete. Det är ledaren som sätter reglerna; bjuda upp till lyssnande så följer den andra efter. Genom att lyssna går det att skapa relationer till andra som ger stora fördelar vid problemlösning; en förståelse vilka fakta andra vill förmedla men även vad de vill och känner. När man lyssnar bör man göra det aktivt. Det innebär att via sitt kroppsspråk visa intresse och engagemang för den andra personen samt ställa öppna frågor och göra en kort sammanfattning. Om man i en dialog är den som först intar lyssnarposition möjliggör det samarbete. Att lyssna är också ett sätt att vara känslomässigt intelligent i samtalet och skapa förtroende samt förståelse. (Hilmarsson 2012, s. 157).

### **3.3 Kommunikation genom kroppsspråk**

Kommunikation sker genom verbala och icke-verbala budskap. Med ordens hjälp delar vi våra upplevelser med varandra, främst då genom minspel och gester där vi tar del av varandras tankar och känslor. Ordet ”verbal” kommer från latinet och betyder ”det som har med ord att göra” och bakom orden ligger den icke-verbala kommunikationen. Såsom i talad kommunikation kan kroppsliga uttryck vara både medvetna och avsiktliga eller omedvetna och oavsiktliga. Icke-verbal kommunikation är ett samlingsbegrepp för följande omfattning: kroppshållning, kroppsställning, gester, mimik, rörelser, ögonkontakt och ögonrörelser, tystnad, tonläge, röststyrka, röstklang, satsmelodi, språkstil och dialekt. Det gäller också beröring – hur vi rör vid andra och oss själva, lukt och smak, färger och former samt hur vi skapar eget utrymme och håller avstånd till andra människor. Även kroppsliga utsmyckningar som kläder, smink, frisyra och tatueringar hör ihop med icke-verbal kommunikation och kan ge information om attityder, avsikter och värderingar samt ge uttryck för olika stämningar. (Nilsson & Waldemarson 2011, 33).

Det är genom kroppsspråket vi upprätthåller och formar våra relationer till varandra vilket ger uttryck för acceptans, samhörighet samt avståndstagande och påverkar samspelet mellan människor. I nya livsfaser är den icke-verbala kommunikationen central då identiteten främst bekräftas via de här kanalerna. Den som arbetar med grupper kan både förutse och förutspå hur samspelet kommer att utvecklas genom att iaktta det icke-verbala budskapet hos deltagarna. Man kan upptäcka vilka som har hög eller låg status, vem som tyr sig till varandra och vem som inte riktigt accepteras. Men det är svårt att tolka icke-verbala uttryck korrekt för enkla synsätt eller generella tolkningar är inte hållbara. Likaså är det svårt att dra slutsatser om människors tankar, beteenden, känslor och avsikter utifrån en gest eller en detalj i ett

ansiktsuttryck. Det får en betydelse först då vi tolkar uttrycket ihop med andra budskap och ser sammanhanget. Armarna i kors behöver inte betyda försvarsställning – det kan också bero på att man fryser eller tycker att det är bekvämt att sitta eller stå på det viset. (Nilsson & Waldemarson 2011, s. 34).

### **3.4 Utveckling och förändring genom kommunikation**

En god kommunikation är viktigt i samarbetet då det skall skapas önskat resultat. Den goda kommunikationen handlar om hurudan en gemensam förståelse uppnås då det sänds och tas emot information. Ibland behövs det mera tid och information för att få samma effekt och det kan bidra till en konflikt. Men den risken kan avhjälpas med förståelse och insikt. Det talas då om balans mellan exformation och information. Information är ny fakta som ges i ett sammanhang och den ges på ett förstående sätt. Exformationen är den kunskap som man har tillsammans med den person man får information av. Har vi olika mängd exformation eller olika typer av den blir det lätt missförstånd vilket leder till felaktiga tolkningar. Information och exformation tillsammans = gemensam förståelse. Det leder i framtiden till ett effektivare samarbete. (Pihl 2012, s. 120-121).

Synen på kommunikation som verktyg är främst kopplad till en betoning på kommunikationens roll. Det sker genom att förklara förändringens vad, när, vem och hur. När kommunikationen svarar på de här frågorna är den effektiv. Motståndet vid förändringen minskar eller försvinner då helt vilket ger ett verktyg att motivera medarbetarna samt övertala och minska motståndet hos dem. Ett outtalat antagande i flera studier är att där informationen är tillräcklig kommer förändringen att kunna implementeras utan problem. Kommunikationen ses från det här perspektivet ifrån organisationen som någonting isolerat och det är när det sätts ord på det som sker som man börjar förstå och agera. I det här perspektivet läggs kommunikationen i centrum och en förändring sker. (Heide m.fl. 2012, s. 182).

I Heide m.fl.( 2012 s. 182) beskrivs förändringsprocesser enligt Balogun & Johnson ( 2005) som situationsberoende, komplexa och oförutsägbara. I det perspektivet är det ett meningsskapande som sker under förändringsprocesser vilka är i centrum. Då handlar det inte om mängden information utan hur informationen tolkas samt hur budskapen omformas.

Enligt Simonssons observationer (2002, Heide 2012, s. 128-129) finns det vissa mönster då det gäller information som chefer tar upp på regelbundna möten. I analysen om innehållet hänvisar Simonsson till Larsson (2001) samt Peterson (1992) och lade sedan upp olika slags

innehåll i den interna kommunikationen: Arbetskommunikation – information som är kopplad till det dagliga arbetet. Nyhets- och lägeskommunikation – information om vad som har hänt och om vad som skall hända samt om det aktuella läget. Styr- och förändringskommunikation – information om riktlinjer, mål, organisationsförändringar och ekonomi. Kultur- och värderingskommunikation – information om etik, organisationens värderingar, syn på personalen o.s.v. Trivselkommunikation – information om fritidsaktiviteter, fester o.s.v. (Heide 2012, s. 128-129). Hanson (2010, s. 137) har kommit till liknande resultat då det gäller trivsel på arbetsplatsen och anser att en rak och tydlig kommunikation har för det mesta betydelse för kvaliteten i arbetet som utförs. Orden kan ibland ha mindre betydelse, istället är det ögon, kroppsspråk och tonfall som avgör hur budskapet tas emot. Ärlighet och öppenhet behövs för att skapa trivsel på arbetsplatsen.

Medarbetarna upplever oftast den närmaste chefen som den mest trovärdiga. Det är den personen som har den största möjligheten att skapa förutsättningar för delaktighet inom förändringsarbete. Problemet kan ändå vara att ledningen och mellancheferna inte alltid ser rollen i att skapa delaktighet och dialog. I stället betonas chefernas informerande eller förmedlande roll en alltför betydelse. Ett annat problem kan vara att det inte finns tillräckligt med tid för cheferna att ha en löpande dialog samt tid att vara närvarande vid t.ex. förändringsarbeten. (Heide m.fl. 2012, s. 190).

Det är viktigt att gruppen utnyttjar den initiala, tillfälliga tilliten för att komma överens om gemensamma rutiner. Det främjar en bra och trovärdig kommunikation som inte tillåter att individerna och gruppen hamnar i felaktiga roller. Genom att berätta, lyssna samt fråga mera så förstår man bättre de befintliga behoven. Det finns då mera förutsättningar för en fortsatt utveckling av gruppens tillit. Skillnader som upplevs i grupper då det gäller beteende, värderingar eller föreställningar handlar inte om vad som är rätt eller fel utan är snarare ett uttryck för personliga olikheter. Därför är det viktigt att acceptera dessa olikheter samt försöka hitta vägar och rutiner som inte bara gör olikheterna mer accepterade utan även stödjer och stimulerar bredden och resursen i gruppen. (Eklund & Fältsjö 2013, s. 20, 32).

Vid förändringsprocesser är behovet av trygghet extra stort. Det är viktigt att betona kontinuitet samt att ledningen noga förklarar det mest angelägna inom de förändringar som är planerade. Vid organisationsförändringar kan diskussionen pågå en längre tid innan medarbetarna når informationen och det kan leda till att organisationen går i otakt. Då är det en förutsättning att åstadkomma ett gemensamt synsätt inom organisationen med en ledare

som ansvarar för den interna kommunikationen samt löpande informerar medarbetarna. Vid framgångsrik intern kommunikation inom förändring behövs: 1. En historia där budskapet håller – och hålla fast vid den. 2. Enkelt och konsekvent budskap leder till trygga chefer vilket leder till bra intern kommunikation. 3. Cheferna behöver stöd i förändringsarbete, de har dubbla lojaliteter både mot medarbetare samt mot sin egen chef. 4. Tydliga ekonomiska mål som följs upp. 5. Extern media är viktig för intern kommunikation. 6. Chefen skall inte försköna nuläget utan klarlägga löften och redogöra för vad som skall förnyas. 7. Chefen repeterar det grundläggande budskapet, repeterar och repeterar igen. (Erikson, 2008, s. 268,270).

Det kommunikationsklimat som finns i en organisation skapar ett sammanhang för förändringar och där kommunikationsklimatet möjliggör förändringar kan det beskrivas som tillåtande. I ett sådant klimat är organisationsmedlemmarna självständiga och kreativa. Medarbetarna tas på allvar och kommunicerar öppet med varandra. Likaså uppmuntras initiativ och risktagande. En organisation som saknar förmåga till nytänkande och förändring kännetecknas som ett hämmande klimat. Innan det görs ett förändringsarbete är det viktigt att ta reda på hurudan inställning till förändring som medarbetarna har. Inför förändringar skapas ett stort behov av information vilket kräver en dialog hur informationen skall tolkas samt vilka konsekvenser den får. Kommunikationen skall vara konkret och anpassad efter förändringsfasen och efter individuella behov. Medarbetarna behöver få förutsättningar för en dialog som skapar förståelse och uppfattning av budskapen. (Johansson & Heide 2008, s. 75-76).

Professor Philip Kitchen (Johansson & Heide 2008, s. 156) menar att medarbetare endast kan bidra till en framgångsrik förändringsprocess då de deltar i organisationen och att de kan delta enbart då de är välinformerade. Det strävas då till ett framgångsrikt strategiskt arbetssätt. Här kan kommunikatörer spela en viktig roll genom att stötta chefer i ett kommunikationsarbete där meningsskapande är i fokus. På det här sättet ges medarbetare tillräckligt med insikt om den aktuella organisationsförändringen så att det blir en framgångsrik sådan.

Strategisk kommunikation kan ha avgörande betydelse för hur bra en förändring genomförs samt hur framgångsrik den blir. Kommunikationen är den som är grundläggande för en organisation och därmed också för förändringar. Genom att implementera strategisk kommunikation främjas meningsskapande som leder till delaktighet och förståelse hos



medarbetare. Det hjälper även chefer att hantera oväntade händelser, något som alltid förekommer vid planering och förändring. (Johansson & Heide 2008, s.161)

### **3.4.1 Planering av möteskommunikation i personalgrupper**

Det är få grupper som har möten där alla verkligen blir sedda, tar gemensamma beslut och lyssnar till och lär känna varandra. Ett bra forum är gruppråd där det går att ta upp saker regelbundet förrän de växer till konflikter. Det tas i beaktande hur gruppens medlemmar mår samt hur de har det i arbetssituationen. De fattar gemensamma beslut vilket ger en mera engagerad personal som stärker teamet och skapar lojalitet. (Pihl 2012, s. 143).

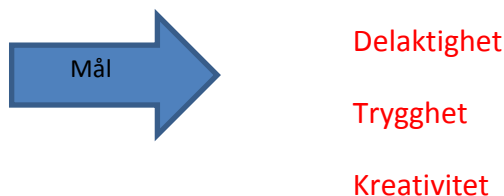
Att samla gruppen är grunden för en utveckling kring ett verkligt möte där de berörs av budskapet och där de känner att de har något som förenar dem. Efter det är det viktigt att få ett sammanhang; ”Vad gör vi här?”, ”Varför?” och ”För vem?”. Det gäller att måla upp bilden som ofta är klar för ledningen men sällan tydlig för medarbetarna. Därefter är det viktigt att utnyttja dialogen mellan deltagarna. Samtalet är nyckeln för delaktighet och det gäller att skapa utrymme för deltagarna att kommunicera, samråda samt få fram en sanning. Alla behöver dela uppfattning om vart gruppen är på väg och vad de vill åstadkomma genom att ha en gemensam målbild som alla accepterar och förstår. Genom en gemensam samsyn skapas ett samförstånd där all tankekraft drar åt samma håll. Då alla strävar mot samma mål ökar också effektiviteten. Enligt modern ekonomisk forskning av Runsten & Werr (2008), Lundberg m.fl. (2011) visas det tydligt att prestationsförmågan i grupper främst avgörs av deras omsorg, respekt och öppenhet. Dessutom är det viktigt att det finns en vilja att hjälpa varandra i vardagen och på det sättet samverka mot det gemensamma målet. Samhörigheten stärks i gruppen och sammanhållningen blir stark. Det blir en stark grupp där ”vi-känslan” får fäste vilket håller ihop gruppen där de försvarar varandra. (Lundberg m.fl. 2011, s. 39-40).

Pettersson & Persson (2012, s. 134-135) utvärderar möten på tre olika sätt: 1. Genom ett enkätformulär som ledaren eller någon annan i gruppen sammanställer 2. Genom att utse en reflektor som berättar hur mötet fungerat för deltagarna samt även sina egna åsikter kring mötet 3. Mötesdeltagarna får berätta via ”laget runt” hur de upplevde mötet. Frågor som kan användas vid utvärderingar är: Höll vi tiden? Uppfyllde vi målet? Hade alla gjort de förberedelser som behövdes? Fanns det en bra balans mellan dialog och information? Fick alla chans att yttra sig i förda samtal? Lyssnade vi uppmärksamt då någon annan pratade? Var

besluten som fattades tydliga och vad kan göras bättre en annan gång? (Simonsson 2008, s. 55).

Möten planeras genom fyra olika steg: I det första steget (steg 1) gäller det att skapa ett bra tillstånd hos sig själv och andra för att prestera bra. Det gäller att bestämma vilket tillstånd gruppen behöver vara i för att de skall kunna ta till sig budskapet på ett bra sätt. De olika tillstånden kan vara motivation, engagemang, trygghet, delaktighet, inspiration, förståelse, klarhet, framgång, medvetenhet, kreativitet med mera. Mötet planeras enligt de tillstånd som ledaren vill uppnå, se Figur 1; Planering av möte, steg 1. (Enligt Pettersson & Persson 2012, s. 135).

Möte:

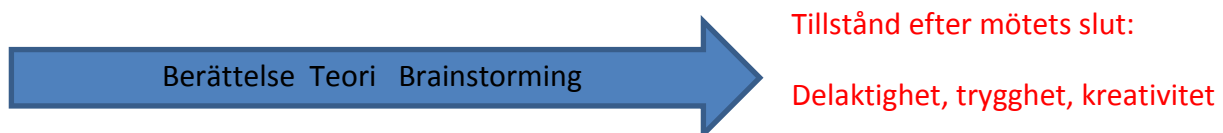


*Figur 1 Planering av möte, steg 1.*

I steg 2 tas de aktiviteter fram som behövs för att nå de olika tillstånden. Det gäller att planera hur mötet skall läggas upp och vilka aktiviteter som skall användas. Vidare planeras det i vilken ordning de ska komma samt hur lång tid varje aktivitet ska ta. (Pettersson & Persson 2012, s.135).

Ett exempel på ett planeringsmöte kan se ut så här enligt ovan nämnda förslag, Figur 2.

Planeringsmöte; Aktiviteter



*Figur 2 Planering av möte, steg 2.*

I planeringen är det viktigt att använda sig av både vänster och höger hjärnhalva. Höger hjärnhalva stimuleras av övningar, berättelser, musik, redovisning, film, lek och vänster hjärnhalva stimuleras av analys, reflektion, teori och planering. En annan anledning att använda sig av aktiviteter som stimulerar båda hjärnhalvorna är våra sinnen. De sitter i högra hjärnhalvan och då vi blandar aktiviteter som innebär att deltagarna får se, höra och känna ökar det förståelsen för inläringen. I steg 3 går man igenom ett konkret innehåll för varje

aktivitet. Det gäller då att undersöka om det finns det innehåll som behövs för varje delaktivitet – vilken berättelse och teori skall användas, vad deltagarna ska göra samt hur redovisningen går till. (Pettersson & Persson 2012, s. 137-138, 140).

I steg 4 handlar det främst om ledarens framförande. Det gäller då att tänka på kroppsspråk, tonläge, volym och konstpauser samt var man står då man framför sitt budskap. Likaså var man placerar och rör sig under tiden som man pratar. Hur skall armarna användas, hur ska ansiktsuttrycket vara samt hur ska blicken fördelas så att alla känner sig sedda. Dessutom är det viktigt att tänka på tonläge, volym och tempo, vilka saker som behövs betonas och upprepas samt när det kan vara bra med en konstpaus. ”Signaturer” såsom liksom, med mera kan vara störande och det kan vara bra att fråga någon annan om de har lagt märke till dylika. (Pettersson & Persson 2012, s. 140-142).

Känslan behöver fångas upp så att det blir en djupare upplevelse då det gäller att bli sedd, hörd och bekräftad. Men det är ändå inte nödvändigt att prata om känslor utom när de klart framkommer. Det är viktigt att förstå vad som sägs och det sker genom att både lyssna och komma fram till ett avgörande då man samtalar. Detta sker genom att fråga personerna vad de vill, menar, behöver eller önskar. Som samtalsledare gäller det att vara lösningsinriktad och komma snabbt fram till avgöranden genom att fånga upp tanken från samtalet. Efter det går utvecklingen vidare genom att arbeta fram förslag, åtgärder eller lösningar. (Hilmarsson 2012, s. 131).

Metoden ”Laget runt” kan användas som en avslutande punkt på möten. Problemet kan vara att tiden börjar ta slut och därmed blir det inte tillfälle till den dialog som det skulle kunna vara. Därför kan man istället lägga laget runt som första punkt på agendan. Det kan också vara bra att tydliggöra vad som är syftet med laget runt. Likaså att variera specifika teman, till exempel: Säg något positivt till den som sitter bredvid dig eller ge förslag hur någonting kan förbättras. (Simonsson 2008, s.53-54).

Om det har varit oenigheter mellan deltagarna i en relation t.ex. på senaste mötet behövs det implicita kontraktet skrivas om. Kvaliteten på relationen bevaras och skapas genom kommunikation där arbetet med relationen utgör en strategisk resurs. Kvaliteten som finns i en relation bestäms av ett antal dimensioner såsom trovärdighet, förtroende, närhet, likhet, omedelbarhet, noggrannhet, överenskommelse, relationshistoria och gemensamt intresse. I studier är den genomgående tanken att relationsstudier bygger på utbyte av olika värden, sociala eller ekonomiska. Amerikansk forskning visar att ömsesidiga fördelar för politiker och

organisationer är främsta indikatorn för framgångsrik relationship management. (Falkheimer & Heide 2012, s. 121).

Vidare är det bra att tänka på att rätt personer deltar vid mötet. Syftet och målet med mötet är även viktigt att tänka på samt att alla närvarande känner till intentionen med mötet. Det gäller då också att vara tydlig med vilka tillstånd man vill ha under mötet för att nå de önskade resultaten. Tillstånden kan till exempel vara delaktighet, kreativitet, förståelse samförstånd med mera. Det är viktigt att enas om vad tanken med mötet är; ska det fattas beslut, tas fram förslag eller förs det enbart diskussioner. Är alla eniga om detta undviks missuppfattningar. Det som man också bör tänka på är ramarna för mötet. Då handlar det främst om tidsramar för mötet, rollfördelning, vem som skriver protokoll, vem som skall föredra vad och hur lång tid det får ta, vilka beslut som skall fattas, hur beslut följs upp med mera. En viktig ram är också att ha tydliga ”ja- och nejsignaler”, att säkerställa om alla är eniga då det gäller att göra beslut. Det behövs även någon form av kreativ fas eller brainstorming vilket ger förslag till syftet; ett alternativ som förs vidare för utveckling. Alla mötesdeltagare skall få ta ansvar och vara delaktiga. Efter det behöver det göras ett sammandrag över mötet; det kan vara någon annan som berörs av besluten som gjorts och det behövs en utvärdering både av den egna samt av gruppens insats. Vidare ges feedback till varandra vid behov. (Pettersson & Persson 2012, s. 170-173).

### **3.4.2 Feedback i samband med möten**

Med feedback (återkoppling) får man den andra att känna sig sedd, betydelsefull och intressant. Det handlar även om att få en annan medarbetare att bli medveten om sina beteenden, en möjlighet att välja eller göra en förändring. Feedback är en inbjudan till närhet, dialog och öppenhet. Det är en möjlighet att påverka en annan på ett positivt sätt genom att berätta hur andra påverkar en som person. I synnerhet som ledare och som medarbetare i allmänhet finns det möjlighet att bidra till andras utveckling. Feedback är en utveckling inom grupper, organisationer och hos medarbetare. En ledares uppgift är att stödja och hjälpa varje medarbetare i hennes utveckling – främst för att kunna nå organisatoriska och individuella mål. Då är feedback ett av de viktigaste verktygen inom dessa sammanhang. (Gunnarsson 2013, s. 130).

En av de mest kända modellerna som beskriver självkännedom och hur man relaterar till omgivningen kallas Johari-fönster. Förutom att kännedom om modellen gör det lättare att

relatera med andra, går det även att koppla ihop med ett av grupputvecklingens viktigaste redskap; feedback eller återkoppling. Ett av de bästa sätten att utveckla sig själv och andra samt utveckla relationer i den grupp man är medlem i är nämligen att spegla sig själv i andra människor. För genom gruppens upplevelse av sig själv lära sig någonting nytt. Det centrala redskapet är då feedback men att ge och ta effektiv feedback är inte alltid så enkelt. Modellen ”Johari-fönster” (*Figur 3*) är framtagen av två psykologer, Joseph Luft och Harry Ingham. De beskriver ”jaget” som ett fönster uppdelat i fyra fält. De vertikala kolumnerna i kvadraten representerar vad man vet respektive inte vet om sig själv medan de horisontella raderna representerar vad andra vet och inte vet om personen. Vid ökad självkännedom förflyttas den vertikala linjen i mitten åt höger och genom att vara mera öppen mot andra människor sänks den horisontella linjen. De två linjerna delar tillsammans in Johari-fönstret i fyra olika fält: Arenan, Fasaden, Det blinda och Det okända. (Eklund & Fältsjö 2013, s. 18-19).



*Figur 3 Johari-fönster enligt Joseph Luft och Harry Ingham.*

Arenan representerar vad man själv vill och vad andra vet om personen. Inom det här fältet finns det som man resonerar öppet med andra. Det gäller saker man gärna berättar om samt där man tar emot kritik. Arenan växer då förtroendet för omgivningen växer. Fasaden innehåller det man själv är medveten om men som man väljer att inte dela med andra. Det kan gälla rädsla för att sårå någon eller att endast ge lite information i gången. Genom att sänka fasaden visar man andra tillit vilket också kan leda till att andra sänker sina fasader. (Eklund & Fältsjö 2013, s. 20)

Det blinda innehåller det som andra ser, upplever eller utläser men som man själv inte är medveten om men som gruppen eller någon annan lärt sig tyda. Det kan gälla kroppshållning,

omedvetna tonlägen och ansiktsuttryck. Det okända fältet känner ingen till och är en del av personligheten. En del kan komma fram via kommunikation med andra och en del är så djupt att det aldrig nås. Här kan även traumatiska händelser finnas som omedvetet eller medvetet satts undan. Inom det här området finns förmågor som man tror att man inte har men som kommer fram i nya situationer och med hjälp av andra. Fältens storlek förändras med erfarenhet, växande förtroende samt är beroende vilken grupp eller situation man befinner sig i. (Eklund & Fältsjö 2013, s. 20).

Det blinda kan minskas via ”spegling” genom varandras upplevelser. Det här är något som kan användas då man vill förstå sig själv bättre samt hur det går att påverka omgivningen. En annan persons upplevelse kan ge en förståelse för en själv samt hur man upplevs av någon annan. (Eklund & Fältsjö 2013, 21-22).

Högpresterande team har en öppen kommunikationsstruktur som tillåter samtliga medlemmar att delta. Alla medlemmar får komma till tals oavsett ålder, titel, ras, kön, profession, etnicitet eller andra statusegenskaper. Det här förbättrar produktiviteten eftersom förslag och idéer kommer fram. Högpresterande team ger varandra konstruktiv feedback då det gäller individuella prestationer och bidrag. Konstruktiv återkoppling leder till individuell utveckling och förbättring överlag. Feedback syftar alltså till att hjälpa teamet genom att medlemmarnas ansträngningar förbättras då det gäller att uppnå målen. Den syftar också till att hjälpa individen till att bli en mera effektiv teammedlem genom att det ges information. Ifall feedback inte fyller dessa kriterier bör den inte ges. Högpresterande team använder feedback om teamprocesser och produktivitet för att få ett förbättrat sätt att fungera. Ett exempel kan vara att regelbundet fånga upp intern och extern feedback för att sedan utvärdera och diskutera i början av nästa möte. Om feedback bedöms som giltig och är till stor nytta diskuteras en förbättrad teamprestation. Det gäller då beslut för vilka förändringar som ska göras och för att sedan få dessa förändringar implementerade. (Wheelan 2013, s. 89-90).

Då man ger feedback till någon annan person behöver den vara anpassad efter situationen för att sedan efter situation välja om och hur man ger feedback. Situationsanpassad feedback delas in i tre olika kategorier: 1. Att bekräfta det som den andre gjorde bra 2. Att bekräfta det som den andre gjorde bra samt vad personen hade kunnat göra annorlunda 3. Att berätta vad den andre hade kunnat göra bättre. Det har visat sig att det som gett individer den bästa utvecklingen och största framstegen har varit då man talat om vad de gjorde bra. (Gunnarsson 2013, s. 94-95).

## 4 Utvecklingsarbetets metod

Aktionsforskning har använts som metod för utvecklingsarbetet då verktyget för positiv kommunikation utarbetats. Observation har valts som undersökningsmetod eftersom metoden i samband med utvecklande möten med en personalgrupp kan ge en helhetssyn av gruppens utveckling och process. Därefter leder observationen vidare till utvecklande möten som dels baserar sig på observationsval men också på övningar, feedback, diskussioner, målplanering m.m. Mötena går under namnet feedbackmöten. Produktutvecklingsprocessen av verktyget DiPC har en central roll i det här kapitlet och beskrivs via feedbackmötenas uppläggning som till viss del har planerats i förväg men planeringen sker också utgående från observationerna samt från gruppens utveckling och behov. Det första observationstillfället beskrivs lite utförligare, därefter nämns observationen endast vid behov. Under processens gång har jag fört dagbok för att underlätta reflektionen kring processen.

### 4.1 Forskningsstrategin för utvecklingsarbetet

Utgångspunkten inom aktionsforskning finns i praktiken och verkar för samarbete mellan forskare och praktiker samt för en forskning som får en förändring inom verksamheten. Det gäller även att skaffa kunskap om vad som sker under arbetets gång samt hur förändringen går till. Aktionsforskningens utgångsläge är att planera – agera – observera – reflektera. (Rönnerman 2004, s. 14-15).

Det mest centrala inom utvecklingsarbetet av verktyget är litteraturforskning samt utvecklingsprocessen som samtidigt pågått. I utvecklingsarbetet har planeringen skett via litteraturgranskning. Förfarandet vid utvecklandet av verktyget har skett genom det praktiska arbetet. Observation har använts som kvalitativ metod och reflektion har använts för att reflektera över olika resultat, upplevelser, grupp- och ledarskapsprocess och nyttan av utvecklingsverktyget. Den egna inläringen samt en fördjupning av kunskapen inom gruppssamarbetet i positiv kommunikation har varit det mest centrala. Litteratursökning har gjorts för att finna aktuell forskning och litteratur till utvecklingsarbetet. Kommunikation, positiv kommunikation, personalgrupp, framgångsrika team, framgångsrikt ledarskap, strategiskt ledarskap, social- och hälsovård är sökord som använts i litteratursökningen. Sökningen har gjorts på svenska, finska och engelska. De finska sökorden har varit: valmentava johtajuus, Työ- ja terveystieteiden ministeriö. De engelska sökorden har varit: communication, positive communication, management, development in team. Litteraturen har

sökts från databaserna Ebsco, Arto och Google Scholar. Litteratur från 2004-2013 har prioriterats med några få undantag, en äldre källa som använts är Grönfors M. (1982) då det i den beskrivs utförligt hur man går tillväga vid observation som metod.

Med forskningsmetoden skapas en förändringsprocess och i det här utvecklingsarbetet sker det via observation av den positiva kommunikationen i en personalgrupp. Aktionsforskning används under processens gång för att utveckla och förändra en verksamhet. Likaså beskrivs det hur förändringen går till och vad som sker under processens gång. I observationen tas det främst fasta på personalens positiva kommunikation, kroppspråk samt samarbete med de andra medarbetarna. Ett gemensamt mål för mötena sätts upp vilket skapar möjlighet till självmedvetenhet, val och ansvar enligt den coachande ledarskapsmodellen. Feedbackmötena är uppbyggda utgående från litteraturstudier och delvis utgående från gruppens egen utveckling.

Det pedagogiska arbetssättet som används inom aktionsforskning innebär att fördjupa förståelsen av praktiken genom att ställa frågor. Därefter provas handlingen genom att förändra verksamheten i önskad riktning. Dessa pedagogiska verktyg är dagboksskrivande, observation och dokumentation. Det sätts igång en process där samarbetet med forskaren kan ge nya upptäckter genom tolkning utifrån både teori och erfarenhet. Forskaren kan utgående från sin egen kunskap delta i diskussioner och se de allmänna kunskaperna kring metoder och analysinstrument medan praktikern har kunskap kring det speciella i sammanhanget. (Rönnerman 2012, s. 29, 32).

För att kunna producera kunskap om praktiken krävs det distans. Det sker genom tre olika sätt; självreflektion, dialog och forskning vilka kan kopplas samman med dagboksskrivande, observation och dokumentation. Dagboksskrivandet kan då betraktas som en väg till distans i praktiken. Skrivandet innebär en självreflektion vilket ger en insikt om vad som sker. För att en dialog skall uppnås behövs det flera personer, det sker då ett utbyte av erfarenheter. Den beskrivna praktiken kan betraktas utifrån sig själv men också utifrån de andra i gruppen. På det här sättet delger man varandra sina egna erfarenheter och reflektioner. Samtidigt bearbetas begrepp och resultat tillsammans för att en kollektiv kunskap skall kunna uppnås. En kunskap som inte enbart kan nås genom självreflektion. (Rönnerman 2012, s. 32).

Då man använder sig av Bengtssons resonemang gällande en distans till koppling av verktygens användning inom aktionsforskning och handledning, kan man ha hjälp av en skiss



inom kunskapsutveckling som beskrivs i figur 4, Kunskapsutveckling enligt Rönnerman. (Rönnerman 2012, s. 33).

<b><u>Distans</u></b>	<b><u>Pedagogiska verktyg</u></b>	<b><u>Kunskap</u></b>
Självreflektion	Dagboksskrivande/observationer	Självisikt
Dialog	Handledning av grupp	Kollegial kunskap
Forskning	Dokumentation	Kommunikation

*Figur 4 Kunskapsutveckling enligt Rönnerman.*

Aktionsforskning innebär en djupare förståelse av praktiken genom att ställa frågor. Därefter provas en handling för att få en förändring i önskvärd riktning och en process som sker i praktiken. Forskaren i projektet kan utifrån det egna kunskapsfältet ge bidrag till diskussionerna och har därmed de allmänna kunskaperna kring metoder och analysinstrument. Sedan är det praktiken som har kunskapen kring det unika i det speciella sammanhanget av det som studeras. Skrivandet skall avgränsas till det skeende som är i fokus för kunskapssökandet och kan ske i löpande text. För att texten skall vara levande är det viktigt att det ges plats för reflektioner. (Rönnerman 2012, s. 29).

Inom aktionsforskning är det viktigt att analysera insamlat material som kan vara nerskrivna samtal, videofilm eller observationer. Här spelar forskaren en viktig roll – vad säger informationen som jag samlat in? En utgångspunkt kan vara att se vad som sker, hur de gör o.s.v. Observation och samtal kan bidra till de verktyg som ökar medvetenheten om vad som händer i verksamheten. Uppmärksamheten riktas på det som man vill ha mera kunskap om. Med hjälp av observation och analys finns det större beredskap att göra förändringar. Förändringen bygger då på observation ur den egna praktiken. (Rönnerman 2012, s. 30-31).

I aktionsforskning finns ett implicit inslag av samarbete mellan kollegor och forskare. Då det gäller att utveckla och förändra förståelsen av praktiken handlar det om att ha en möjlighet att reflektera tillsammans med andra över den praktik man är en del av. Ett viktigt moment är att analysera den insamlade informationen och kritiskt granska den samt gemensamt reflektera vad som har skett i det praktiska arbetet. För att en förändring ska ske på ett övergripande sätt i verksamheten är det viktigt att det förankras i hela arbetslaget. Det leder sedan till förståelse för vårt arbetssätt vilket ger samarbete en annan innebörd än tidigare. På samma sätt visar aktionsforskning riktning för hur praktiken kan förbättras. (Rönnerman 2012, s. 94-95).

Feedbackmötena med personalen behandlar främst den positiva kommunikationen, positiv feedback som medarbetarna får ifrån observationen, känslor som upplevs under processen samt reflektiva frågor. De olika övningarna behandlar samarbete, kommunikation, dialog och kroppsspråk. Mötena planeras och läggs upp enligt ett visst schema med bl.a. olika övningar och en handlingsplan för kommunikation. Det är även personalen i gruppen som delvis formar feedbackmötena till vad slutresultatet blir. I samtalen med personalgruppen används coachande ledarskapsmetod som beskrivs närmare i kapitel 2.3.

Ett förväntat resultat är ett fungerande utvecklingsverktyg för positiv kommunikation i personalgrupper där det sker en resursförstärkande utvecklingsprocess. Litteraturforskning av fungerande kommunikation används vid uppgörandet av feedbackmötena för personalgrupper.

### **4.3 Förberedelser och val av personalgruppsgrupp**

För att observationen skall kunna genomföras krävs ett forskningslov (bilaga 1/4) av kommunens dagvårdschef/bildningsnämnd och en diskussion om val av arbetsgrupp. Ett informationsbrev ges till barnens föräldrar även om barnen inte är med i observationen. Efter observationen, som sker under en timme på förmiddagen, träffas personalen på eftermiddagen för ett coachande feedbackmöte.

Under diskussion med dagvårdschefen samt personalchefen kom vi överens om att observationen kan ske i en personalgrupp inom dagvården. Forskningslovet undertecknades och samtidigt informerades dagvårdschefen om utförandet av observationen. Information gavs muntligt och skriftligt; till två föreståndare samt en teamansvarig, dessa personer informerade sedan personalen.

Forskning kan skrivas som en process då det sker genom systematiskt arbete och relationer till teorier som ger ny kunskap. Forskningen startar utifrån praktikerns frågor samt av samarbetet som utvecklas mellan forskare och praktiker. I det här mötet finns en strävan att ta till vara de kompetenser som finns hos praktikern och forskaren. (Rönnerman 2004, s. 15).

Implementeringsprocessen beskrivs i sex steg. Den har inte fasta gränser utan kan i en del situationer överlappa varandra. De sex stegen är: 1. Undersöka behov och förutsättning för förändring. Ett viktigt motiv är då en önskan om att kunna ge bättre hjälp. Det krävs en vision om vad som är möjligt att åstadkomma samt kunskap om arbetssättet är otillräckligt. 2. Förankra behovet. Det gäller att medvetandegöra organisationen om verksamheten behöver

förändras. Samarbete är viktigt för ett framgångsrikt förändringsarbete. 3. Välja metod och planera. 4. Utbilda enligt den nya metoden. 5. Stödja då metoden börjar användas. Den professionella behöver känna till metodens kärnkomponenter samt ha tid att öva förrän den nya metoden används första gången. En studie visar att effektiv handledning var den viktigaste faktorn vid framgångsrik implementering av nya metoder. Ett sätt att stödja implementeringsprocessen är att göra en processutvärdering. Det kan även löna sig att med stöd av handledning finslipa basfärdigheterna till ett funktionellt verktyg i arbetet efter att de grundläggande kunskaperna fåttts. 6. Varaktigt vidmakthållande av metoden. (Roselius & Sundell 2008, s. 31,33,35, 52-53).

#### **4.4 Genomförandet – observation som kvalitativ undersökningsmetod**

En daghemsavdelnings personalgrupp var intresserad och några dagar efter anmälningstidens slut meddelades gruppen som härfter även benämns observationsgrupp. Vi kom överens om datum för ett informationstillfälle där det bland annat planeras datum för observationer och feedbackmöten. Gruppens deltagare tillfrågas även enskilt om det finns frågor och tankar kring processen. Överlag förlopte informationsmötet väl och det fördes en öppen diskussion. Etiken vid utvecklingsprocessen diskuterades. Dessutom diskuterades vad observationen och det första feedbackmötet går ut på. Samtidigt förbereddes placeringen av gruppens stolar. Dessa placerades i en halvcirkel med endast en anslagstavla framför. Gruppen fick ett exemplar av forskningsplanen för att kunna bekanta sig med litteraturforskningen samt ett exemplar av infobrevet till barnens föräldrar (bilaga 2/4). Alla fyra observationstillfällena hölls på förmiddagen, samma tid. Feedbackmötena hölls på eftermiddagen, alla gånger samma tidpunkt och samma veckodag som observationerna. Tidsperioden för observationerna och feedbackmötena var 21.10.2013 - 12.11.2013.

Det är viktigt att så fort som möjligt göra anteckningar av det som skett eller så fort som möjligt efter observationen. När man skall göra dugliga, snabba anteckningar kan man använda sig av s.k. aide-mémoire teknik. Det gäller då främst att anteckna sig av nyckelord för sina minnesanteckningar. Orden väljs så att varje ord påminner om själva situationen som observerats. (Grönfors 1982, s. 130).

För att kunna skapa en bredare kunskap om de olika dimensionerna som är intressanta i en forskning kan observation som metod användas. Metoden utvecklades i början av 1900-talet av antropologer i syfte att studera primitiva samhällen. Numera används metoden i betydligt

flera sammanhang. Graden av deltagande skiljer sig dock där fullständigt deltagande är en av fyra observationsnivåer (complete participant, participant-as-observer, observer-as-participant, complete observer) som observatören kan inta. Vilken av de fyra olika rollerna forskaren intar beror uteslutande på vad som avses studeras. Oavsett vilken roll som intas bör insamlad data vara av både muntlig och visuell karaktär. Data består oftast av kontinuerligt förda anteckningar om händelser, intryck, beteenden med mera som är av värde för forskaren. (Larsson m.fl., s. 340-341).

Då det gäller deltagande observation behövs ingen utrustning och den naturliga miljön ger möjlighet till stora insikter i sociala processer. Som metod inom samhällsforskning är deltagande observation ett bra sätt att erhålla uppfattningar om aktörerna. Dessutom erbjuder studier holistiska förklaringar mellan olika faktorerers samband. Nackdelarna kan vara att forskaren har begränsade möjligheter när det gäller roller eller miljöer han eller hon kan delta i. Tillförlitligheten kan ifrågasättas och det kan vara svårt att generalisera resultaten utifrån undersökningen. (Denscombe 2010, s. 292-293).

Under observationen av personalgruppen gjordes små anteckningar för att få det mest konkreta inför feedbackmötena. Observationens resultat, gruppens regler, observationsval med mera sattes på anslagstavlan. Gruppen fick därmed både höra och se resultatet. Personalen hade ordnat verksamheten så att samtliga i gruppen var i samma utrymme vilket underlättade observationen. Den första gången gjordes följande observationer hos observationsgruppen: kroppsspråk, kommunikation, information, samhörighet, samarbete, dialogdiskussioner, lyssnande, jag-budskap, intresse, glädje, humor, ögonkast, rörelse.

Enligt Rönnerman (2012, s. 30) kan reflektionerna vara av flera slag och till det här utvecklingsarbetet har det valts praktisk reflektion – att skriva ner rent praktiskt vad som ska förändras där också dagboken kan bli en källa för inspiration inom forskningsprocessen.

Inför det första feedbackmötet planerades de fyra mötenas uppläggning. Teorin kring varje möte är uppbyggd och planerad genom utvecklingsarbetets litteraturforskning som är koncentrerad i kapitel 2 och 3. De fyra olika feedbackmötena förändras sedan delvis så att de skall passa in på observationsgruppen som delvis styr planerandet av mötenas uppläggning inom utvecklingsprocessen. Diskussionerna under feedbackmötet går mest ut på att alla får komma till tals, reflektion, positiv feedback samt övningar inom den positiva kommunikationen hos medarbetarna. Då gruppen fått feedback från observationen är det viktigt för den coachande ledaren att lyssna på gruppens åsikter, tankar och känslor. Efter den

första observationen presenteras tre utvecklingsförslag där gruppen gemensamt kommer överens om ett förslag till grupputveckling. De tre valmöjligheterna är presenterade i texten direkt efter Feedbacksmöte 1. De tre andra observationstillfällena följer samma mönster med observation på förmiddagen samt ett feedbacksmöte på eftermiddagen.

#### **4.4.1 Första feedbacksmötet**

På det första feedbacksmötet används en handlingsplan då målet för processen i arbetsgruppen görs upp enligt handlingsplansmodell av Karlsdotter & Bremberg (2012, s. 159). Den har omarbetats för att passa in för utveckling inom positiv kommunikation samt för en coachande ledarskapsmodell. Planen beskrivs utförligare i kapitel 3 och går under namnet: ”Från nuläge till önskat läge – Handlingsplan för positiv kommunikation”. Den finns även med som bilaga i utvecklingsarbetet (bilaga 2/4). Som följande beskrivs Feedbacksmöte 1.

#### **Feedbacksmöte 1**

- Deltagarna i gruppen väljer kort med olika bildmotiv för att beskriva känslotillståndet efter observationen – Alla beskriver enskilt med hjälp av korten hur det känns och vad de har för förväntningar
- Positiv feedback ges från observationen och tre möjliga observationsval presenteras. Gruppen kommer till ett gemensamt val efter diskussion. Dagens tema för mötet är delaktighet
- En handlingsplan görs upp. Var står gruppen fyra veckor senare? Start >> Mål (önskat resultat). Vad behövs för att nå ett önskat läge?
- Gemensamma regler för gruppen som gäller under processen. Brainwriting används som metod. Lappar delas ut där gruppdeltagarna skriver de regler de önskar ha med. Alla förslag presenteras och gruppen kommer överens om vilka regler som gäller. Reglerna skrivs sedan upp på anslagstavlan
- En sammanfattning av dagens möte där det informeras om nästa feedbacksmöte

För personalgruppen presenterades tre olika observationsval. Gruppens beslut avgjordes efter en gemensam diskussion där det diskuterades vad de har för utvecklingsbehov.

### **Gruppens observationsval:**

- Aktivt lyssnande & Kroppsspråk (icke verbal kommunikation)
- Jag-budskap & Kroppsspråk
- Samarbete (samt lära sig tillsammans; dela med sig till varandra av sitt kunnande via kommunikation) & Kroppsspråk

Vid mötets början användes känslkort för att beskriva deltagarnas känslor efter observationen. Alla beskrev enskilt sina tankar och känslor med hjälp av korten. Dagens tema för mötet var delaktighet vilket jag som ledare strävar till att få fram via trivsel samt genom att skapa trygghet. Det sker genom att lyssna enskilt på medarbetaren samt sträva till att alla känner sig delaktiga. Dessutom har deltagaren ett eget ansvar genom att visa intresse samt se och lyssna till de andra medarbetarna. Gruppen tog emot den positiva feedbacken ifrån observationen med stort intresse. Vid det första feedbackmötet gjordes en handlingsplan; *Från nuläge till önskat läge – Handlingsplan för positiv kommunikation (bilaga 3/4)* för att tydligt få fram nuläget samt målet dit gruppen vill nå under processens gång (fyra veckor). Gruppen kom överens om ett visst mål, vad de vill förändra och handlingsplanen gjordes upp kring en diskussion där alla var delaktiga. Medarbetarna tar tillvara det som de lär sig under processens gång – via övningar, kommunikation, reflektioner samt med hjälp av att ta modell av feedbackmötena. Vidare kan de använda sig av kunskapen vid samarbete både internt och externt, vid gruppens team-möten, föräldramöten, dialoger. Handlingsplanen gjordes på ett större papper så att gruppen lättare kunde följa med. Under det första mötet noterades att gruppen inte har som vana att använda sig av målplanering. Det bestämdes att benämningen mål används istället för tema som tidigare nämnts i Feedbackmöte 1, punkt 2. Gruppens observationsval blev: Samarbete samt lära sig tillsammans; dela med sig till varandra av sitt kunnande via Kommunikation & Kroppsspråk.

#### 4.4.2 Andra feedbacksmötet

Det andra feedbacksmötet börjar med diskussion om den föregående veckan. Jag-budskap instrueras för observationsgruppen och de beskriver den gångna veckan via tankar, känslor och idéer. Sedan fortsätter mötet med feedback från observationen samt övning med aktivt lyssnande och kroppsspråk. Gruppen övar också genom att växla mellan raka jag-budskap och lyssnande. Mötet avslutas med diskussion och reflektion.

### Feedbacksmöte 2

- Diskussion kring senaste feedbacksmötet och veckan som gått med metoden ”Laget runt” – tankar, känslor och idéer. Vad fungerar bra? Vad kan bli bättre? Deltagarna använder sig av jag-budskap så mycket som möjligt. Jag-budskapets syfte är uppskrivet på anslagstavlan. Syftet med övningen beskrivs samt målet för dagens möte som är trygghet och medvetenhet
- Gruppen får positiv feedback från morgonens observation som nu enbart handlar om gruppens val – Samarbete & Kommunikation
- Övning – Aktivt lyssnande. Övningen görs i par – den ena lyssnar och den andra berättar en kort historia som handlar om ett problem (påhittad eller sann) under tre minuters tid. Paret byter därefter aktivitet. Den som lyssnar gör det aktivt, hummar några gånger samt upprepar en till två gånger under samtalet – Menar du så här? Var det så här? Berättaren observerar gruppmedlemmen som lyssnar. Det är konstaterat att aktivt lyssnande speglar sig i kroppsspråket som gestaltar sig som nickningar, ögonkontakt, kroppshållning, hummande samt visat intresse och engagemang
- Reflektioner kring övningen och diskussion hur övningen kan sammanföras i gruppssamarbetet. Hur var det med kroppsspråket då ni lyssnade? Gruppen övar vidare genom att växla spår från raka budskap till lyssnande och tillbaka till raka budskap igen
- Sammanfattning av dagens feedbacksmöte och vad som är viktigt att tänka på inför följande vecka. Gruppen tränar med raka jag-budskap under inkommande vecka

Det andra feedbackmötets mål var trygghet och medvetenhet. Efter mötets slut hade det uppstått en god stämning. Det fanns ett stort intresse hos personalen och diskussionerna var givande på många sätt. Observationen kring Samarbete & Kroppsspråk togs bra emot och det märks att gruppen har intresse för grupputveckling. Övningen med att lyssna i par samt användning av jag-budskap var rätt obekant för gruppen. Det var mycket att tänka på då också kroppsspråket skulle observeras av den som lyssnade. Bland annat kommentarer om hur ansträngande det kan vara att lyssna - tre minuter kan upplevas vara lång tid då man skall lyssna och vara koncentrerad. En livlig diskussion följde där alla i gruppen förde fram åsikter och tankar. Dagens mål diskuterades, hade trygghet och medvetenhet uppnåtts? Personalgruppen såg tydligt samband med målet för dagen och de ansåg att de planerade målen för mötet hade en bra tyngdpunkt. Gruppen tränar under påföljande vecka på raka jag-budskap.

#### **4.4.3 Tredje feedbackmötet**

Det tredje feedbackmötet börjar med diskussion via jag-budskap. Alla gruppdeltagare delger sitt kunnande till varandra från ett bekant område eller något som intresserar till de övriga i gruppen. Samarbetet i gruppen diskuteras bland annat genom att använda sig av ”Handlingsplan för positiv kommunikation”. Alla använder sig av jag-budskap och Aktivt lyssnande och det görs övningar med kroppsspråk. Feedbackmötets mål är inspiration och motivation.

### **Feedbacksmöte 3**

- Diskussion om senaste feedbackmötet. Hur har veckan varit? ”Laget runt” via jag-budskap; alla deltagare delger av sitt kunnande till gruppen från ett område som känns aktuellt för den egna gruppen. Det kan gälla något som man upplevt, läst eller hört av någon annan. Inspiration och motivation är målen för dagens feedbacksmöte.
- Positiv feedback från morgonens observation; Samarbete & Kroppsspråk
- Samarbetet i gruppen - Hur löser gruppen ett problem eller lägger upp ett mål? Diskussion om tillvägagångssätt och effektivitet när gruppen går igenom ett problem som behöver lösas enligt modellen ”Handlingsplan för positiv kommunikation”. Gruppen använder sig av Jag-budskap och Aktivt lyssnande, vid behov växelvis



- Kroppsspråk – Övning med kort där det finns instruktioner kring vad som skall visas via kroppsspråket. Alla deltagare övar turvis, de andra deltagarna är med och reflekterar kring känslor och tankar
- Kort sammandrag av dagens möte samt en övning för den kommande veckan – Alla funderar mera kring sitt kroppsspråk och iakttar varandra. Gruppdeltagarna ger positiv feedback till varandra vid någon lämplig tidpunkt under den kommande veckan då de först ställer frågan: ”Vill du ha feedback”?

Gruppens intresse för observationen är stort och de väntar med intresse vad som delges dem. De har blivit rätt vana att uttrycka sig via jag-budskap och det märks att de är motiverade och har tagit till sig det nya sättet att uttrycka sig. Dagens mål; motivation och inspiration lämpade sig bra då diskussionerna kretsade kring detta område. Även handlingsplanen för positiv kommunikation behandlades (som gjordes upp under Feedbacksmöte 1) och dess mål samt samarbetet inom gruppen. Ett problem diskuterades och behandlades med hjälp av planen. Övningen kring kroppsspråk gav en del reflektioner och diskussioner.

#### **4.4.4 Fjärde feedbacksmötet**

Inför det fjärde och sista feedbacksmötet har det utarbetats en utvärderingsblankett; Individuell utvärdering av feedbacksmöten 1-4 (bilaga 4/4). Då frågorna sammanställdes har material från feedbacksmötenas övningar och diskussioner använts. Målet för dagen handlar om gruppens förståelse kring hela processen samt synen på framgång. Handlingsplanen går igenom och mötet avslutas med en gemensam muntlig grupputvärdering ifrån hela utvecklingsprocessen.

### **Feedbacksmöte 4**

- Diskussion om veckan som gått via jag-budskap. Hur förlöper samarbetet? Hur kändes det att ge positiv feedback åt varandra under den gångna veckan? Dagens mål är förståelse och framgång
- Positiv feedback från observationen – Samarbete & Kroppsspråk
- Övning – Samarbete med andra grupper (externt) enligt modellen ”Handlingsplan för positiv kommunikation”. Gruppen löser ett samarbetsproblem tillsammans

- Sammanfattning av hela processen. Vi går igenom gruppens mål för processen som lades upp på det första feedbackmötet. Har gruppen uppnått sitt mål under processens gång?
- Gruppens framtid och deras samarbete diskuteras. Alla deltagare gör en individuell skriftlig utvärdering för att sedan få positiv feedback från hela processen
- Observationsgruppen gör tillsammans en muntlig grupputvärdering. Gruppens framtid och framgång diskuteras

Vid det fjärde och sista feedbackmötet diskuterades främst samarbetet och gruppens framtid utgående från målen för dagen som var förståelse och framgång. Hela processen sammanfattades med en utvärdering genom en individuell skriftlig utvärdering samt en muntlig grupputvärdering. Handlingsplanen har blivit bekant för gruppen då det har förts diskussioner kring den flera gånger och den har funnits med som ett hjälpmedel i övningar och diskussioner. Alla är överens om att de kommer att använda sig av den vid problemhantering på gruppens team-möten.

#### **4.5 Arbetets och verktygets trovärdighet och tillförlitlighet**

Enligt Birkler (2012, s. 147) startar många forskningsprojekt utan bedömning av deras konkreta nyttovärde. En viktig fråga som bör ställas före starten är att kommer vetenskapen att gynna och stärka den praktiska yrkesutövningen och kan den förankras i en vetenskaplig tradition. Frågor som vem som har tillgång till resultatet, finns det ekonomiska intressen och har personer som ingår i projektet blivit informerade och givit sitt samtycke är också relevanta när ett forskningsprojekt förverkligas inom social- och hälsovård.

Enligt Soydan (2008) i Freij (2012, s. 34) gäller det att vara vaksam så att studien genomförs på rätt sätt, att resultaten tolkas korrekt och att statistiska analyser är rätt gjorda. Ett mål för forskare är väl genomförda studier så att resultaten är tillförlitliga. Det yttersta målet för forskningen är att problemet skall få sin lösning genom studier som leder fram till resultat.

Innan utvecklingsarbetet fick sin början fördes diskussioner kring behovet av ett utvecklingsverktyg inom positiv kommunikation. Före observationernas och feedbackmötenas början gavs information till personalgruppen och möjlighet för personalen att diskutera och ställa frågor. Under feedbackmötena har det förts öppna diskussioner där alla medarbetare har uttryckt sina åsikter och där mötena har följt ett visst schema.

Inom det sociala området möter vi ofta människor som befinner sig i svåra och utsatta situationer. Forskning kan i bästa fall leda till att de svaga gruppernas situation förbättras och man kan tänka sig att det vore oetiskt att avstå från att bedriva forskning kring faktorer som kan komma att förbättra människors hälsa och livsvillkor, undanröja fördomar eller höja sakkännare. För att kunna behärska den egna utvecklingen och det egna kunnandet behöver nätverkets medlemmar komplettera varandras kunnande. Då man delar med sig av expertkunskap och nätverksbildning fungerar det som verktyg till problemlösning och en möjlighet att testa sina egna tankar. Det ger också en möjlighet till att uppnå och röra sig på expertkännedomens gränser, att mötas och att kunna överstiga gränser. (Rissanen & Lammintakanen 2011, s. 38, 140).

Målet med utvecklingsverktyget är att få en förändringsprocess genom en positiv fungerande kommunikation. En förändringsprocess där det strävas till att medarbetarna delar med sig av sitt kunnande för att komplettera andras kunnande och där ett utvecklingsverktyg hjälper till att utveckla kommunikationen inom gruppen.

Data, av både muntlig och visuell karaktär består av värdefulla kontinuerligt utförda anteckningar, händelser, intryck med mera som är av värde. Enligt Larsson m.fl. (2005, s. 341) ökar undersökningens reliabilitet då insamlingsmaterialet är systematiskt och noggrant gjort. Det är också nödvändigt att ha ramar för materialinsamlingen, en tydlig början och slut, till exempel i form av datum. Huvudsak vid insamling av data är att den pågår under en längre period och att den är systematisk och noggrant gjord – det ökar undersökningens reliabilitet. Syftet med observationen måste klarläggas innan observationen börjar. (Larsson m.fl., s. 340-341).

Alla fyra observationstillfällen i observationsgruppen ordnades på förmiddagen, samma tid. Likaså feedbackmötena som var på eftermiddagen, alla gånger samma tidpunkt och samma veckodag som observationerna. Tidpunkten för observationer och feedbackmöten ordnades under perioden: 21.10.2013 - 12.11.2013. Vid observationens början noterades tryggheten i rollen som observatör och orsaken till det finns säkert i erfarenheten ifrån småbarnsobservation under ett års tid, en observation som utfördes under en utbildning.

Då förberedelsen för fältarbetet görs är det viktigt att bland annat tänka på vilken målgrupp som väljs, var forskningen utförs samt tidpunkt. För att lyckas med en kvalitativ undersökning är man beroende av kommande intryck utifrån. En av de viktigaste aspekterna då det gäller val av forskningsområde är det personliga intresset för något speciellt eller för en målgrupp.

För varje kvalitativ metod som används så kommer det flera tillstånd där motivationen och tålmodigheten ställs på prov. (Grönfors 1982, s. 40).

Målgruppen som valdes för observationen var från hemkommunen. Det personliga intresset och den egna motivationen har varit hög under utvecklingsarbetets gång då kommunikation och grupputveckling intresserar.

Aktionsforskning handlar om att utveckla en verksamhet både inom näringsliv och offentlig förvaltning. Men det handlar också om att skaffa sig kunskap om hur förändringen går till och vad som sker under arbetets gång. Centrala moment är att iscensätta en handling, följa processen samt reflektera över vad som sker. (Rönnerman 2004, s. 13).

Under processens gång har jag gjort dagboksanteckningar för att få en helhetssyn av utvecklingen samt för att lättare kunna reflektera över hela processen.

En skriftlig individuell utvärdering (bilaga 4/4) gjordes av observationsgruppen och den gav ett utförligt och positivt resultat. Stämningen upplevdes som bra, öppen, lugn, ärlig, trygg och det nämndes att det positiva hade tydligt kommit fram under feedbackmötena. Feedbacken har upplevts som positiv, intressant, ärlig. Då det gäller jag-budskap och aktivt lyssnande är alla medarbetare i gruppen eniga om att de kommer att använda sig av det i fortsättningen. Den sista frågan i utvärderingen som gäller förändring eller utveckling då det gäller positiv kommunikation gav följande kommentarer: ”Vi har börjat lyssna bättre på varandra. Jag har lärt mig hur jag tar upp det positiva i gruppen samt hur man tar fram problem inom gruppen”.

En månad efter den fyra veckor långa processen kontaktades gruppen för att de skulle få information om vad som skrivits om observation, feedbackmöten samt utvärdering i utvecklingsarbetet. Samtidigt diskuterades tankar och funderingar som fanns efter observation och feedbackmöten. Gruppen har bestämt att de skall använda sig av Handlingsplanen (bilaga 3/4) på sina team-möten för att ha den som stöd vid bl.a. problemlösning. Likaså använder de sig av jag-budskap då de vill ha fram sin personliga åsikt, de tänker efter och lyssnar vad det är den andra vill komma fram med. Inte att förglömma ”vi” som kan ge en stor kraft då hela gruppen står bakom en särskild åsikt. Gruppen var nöjd med reglerna som gjordes upp för processen under det första feedbackmötet. De valde att ha samma regler även i fortsättningen.

## 4.6 Etisk diskussion

En viktig del i utvecklingsarbetet är den egna reflektionen kring det forskningsetiska perspektivet. Etiken beaktas främst att känna igen de forskningsetiska frågorna samt värna om god forskningspraxis. Enligt Forskningsetiska delegationen (2002, s. 11) hör till god forskningspraxis bland annat att de vetenskapliga experterna och forskarna arbetar enligt följande:

1. Iakttar verksamhetssätt som erkänts av forskningssamfundet, det vill säga ärlighet, noggrannhet inom forskningen, dokumentation och presentation av resultaten, allmän omsorgsfullhet samt bedömning av undersökningar och undersökningsresultat. 2. Använder data-anskaffnings-, undersöknings- och bedömningsmetoder som överensstämmer med kriterierna för vetenskaplig forskning och etiskt hållbarhet samt använder sig av den öppenhet som är kännetecken för vetenskaplig verksamhet då undersökningsresultat publiceras. 3. forskaren tar hänsyn till andras forskares arbete och resultat på ett korrekt sätt.

Utvecklingsarbetet har planerats för att utveckla den positiva kommunikationen inom personalgrupper och är relevant inom social- och hälsovård. Syftet med arbetet är att utveckla den positiva kommunikationen i personalgrupper för att få ett utvecklingsverktyg för positiv kommunikation. Litteraturforskning inom kvalitativ kommunikation ger en grund för planeringen av feedbackmötena under själva forskningsprocessen. Forskningsetiska delegationen (2002, s.11-12) beskriver att god forskningspraxis handlar om att forskningen planeras, rapporteras och genomförs på det sätt som kraven på vetenskapliga fakta kräver. Bedrivande av vetenskap kräver kvalitativ forskning som är högtstående och producerar tillförlitliga resultat. Forskarens yrkeskunnighet kan delas in i en teoretisk del och en teknisk behärskning av arbetet då det gäller forskningsprocessen. Man förhåller sig då till de krav som vetenskapsområdet ställer, delvis också inom yrkesetik. De båda tillsammans lägger grunden för en god forskningspraxis.

Enligt Brennberger (2005) i Freij (2012, s. 97) är relationer viktiga i det mänskliga samspelet och kan ha stor betydelse för resultaten som en insats ger. Ett gott bemötande med respekt för integritet och självbestämmande är sådant som alla uppskattar. I ett möte mellan två människor är det inte bara orden som är viktiga utan också hur man uttrycker sig. Kroppsspråk, ansiktsuttryck och tonfall visar vad de inblandade tycker.

Det mest väsentliga med observationsgruppen har varit att få till stånd en utvecklingsprocess inom positiv kommunikation. Vid en sådan förändring är det viktigt som ledare att se den enskilda medarbetaren, inte särbehandla samt informera och delge dem planering och resultat. Vid det första feedbackmötet gjordes det upp gemensamma etiska regler för gruppen. Alla medarbetare var delaktiga, reglerna gjordes upp med hjälp av brainwriting där det sedan diskuterades vilka regler som tas till användning. Enligt Glanz 2012, s. 75-76 beskrivs organisation med ett strategiskt ledarskap där ledaren bryr sig om värderingar och behov av den individuella personen (bl.a. sociala och emotionella behov) vilket leder till ett resultat där personalen bryr sig om varandra. Det här är ytterst viktigt då det gäller arbete kring etik, vård och rättvisa. Enligt en strategisk ledarskapsmodell finns det olika insatser som bidrar till en mer rättvis och vårdande omgivning. De insatserna är en planerad strategi med planerad och förstående förändring. Liknande beskriver Brytting 2012, s. 65: Vi skall enligt grundprincipen behandla lika fall lika och inte särbehandla medarbetare på grund av personliga egenskaper och det ska inte påverka möjligheterna då arbetsuppgifterna utförs.

Inom social- och hälsovården är det en växelverkan mellan klienter, patienter och yrkesutövare som skall visa en ömsesidig respekt och mänsklighet för varandra. En god växelverkan kräver inbördes förtroende, ömsesidigt engagemang när det gäller överenskomna mål och verksamhet. Det betyder dessutom en ömsesidig uppskattning av kunskap, erfarenhet och färdighet samt att bli hörd och få information om det egna området. Yrkesgrupperna inom social- och hälsovård uppdaterar sina kunskaper, de har möjlighet att utvecklas i arbetet samt att utveckla sig själva med tillhörande praxis. Arbetsgemenskapen och ledningen ska ge arbetstagarna inskolning, stöd, säkerhet och utbildningsmöjligheter. Etisk kompetens är en viktig del av yrkeskunnandet inom branschen. (ETENE- publikationen, 2011 s. 6-7).

## 5 Utvecklingsarbetets resultat – DiPC

De fyra under processen uppbyggda feedbackmötena, teorin och personalens utvecklingsprocess är själva stommen för utvecklingsverktyget. För att få det mera strukturerat har resultat och definition kring processen utarbetats i text och figurer.

Det kvalitativa resultatet av kommunikationsverktyget handlar om observation samt feedbackmöten med övningar, diskussioner och reflektioner kring positiv kommunikation. Det viktigaste är att skapa förutsättningar för en ökad medvetenhet inom kommunikation. Grundsamarbete och effektivitet kan förändras genom en positiv kommunikationsprocess. Observationsgruppens process samt den individuella och muntliga grupputvärderingen har lett till dessa slutresultat. Den individuella utvärderingen samt den muntliga grupputvärderingen var allmänt positiv.

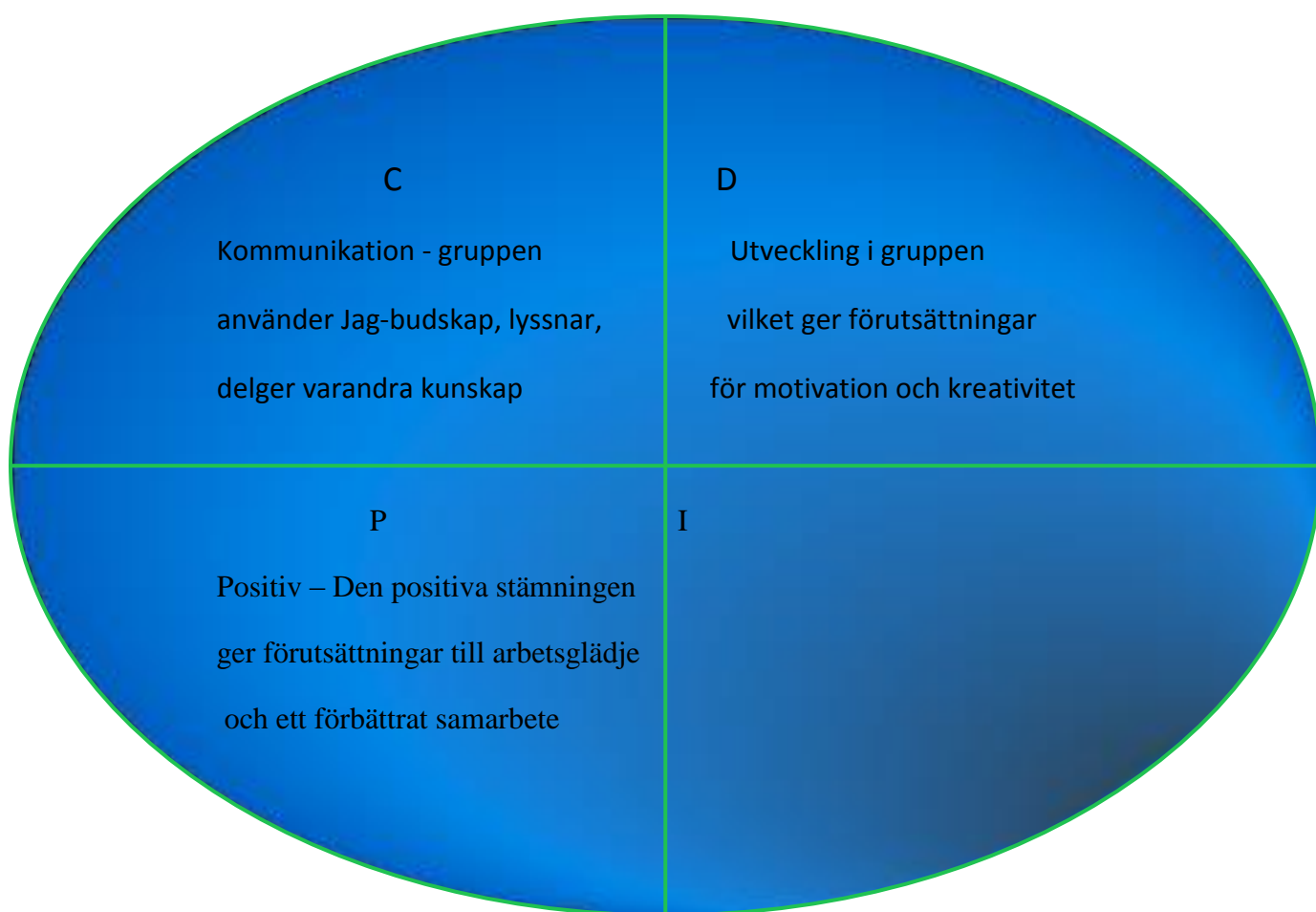
I följande figur beskrivs utvecklingsverktyget DiPC. Figuren är uppdelad i fyra fält där gruppens kommunikation och utveckling samt den positiva stämningen beskrivs. De här elementen är de mest centrala för DiPC där den positiva kommunikationen fungerar som en röd tråd under hela processens gång. Den engelska benämningen på utvecklingsverktyget är översatt från Utveckling inom positiv kommunikation (Development in positive Communication) vilket presenteras före figuren:

D - Development - Utveckling

I - in - inom

P - Positive – Positiv

C - Communication – Kommunikation



*Figur 5 Utvecklingsverktyget DiPC.*



DiPC är ett verktyg för att skapa utveckling och förändring genom en utvecklingsprocess i arbetsgrupper.

- Information för att skapa trygghet och medvetenhet
- Observation för att utveckla gruppens kommunikation och samarbete
- Feedbacksmöten för gruppens utveckling via observationen samt olika kommunikationsövningar
- Handlingsplan för måluppgörande och problemlösning
- Utvärdering och planering hur gruppen skall fortsätta på ett framgångsrikt arbetssätt

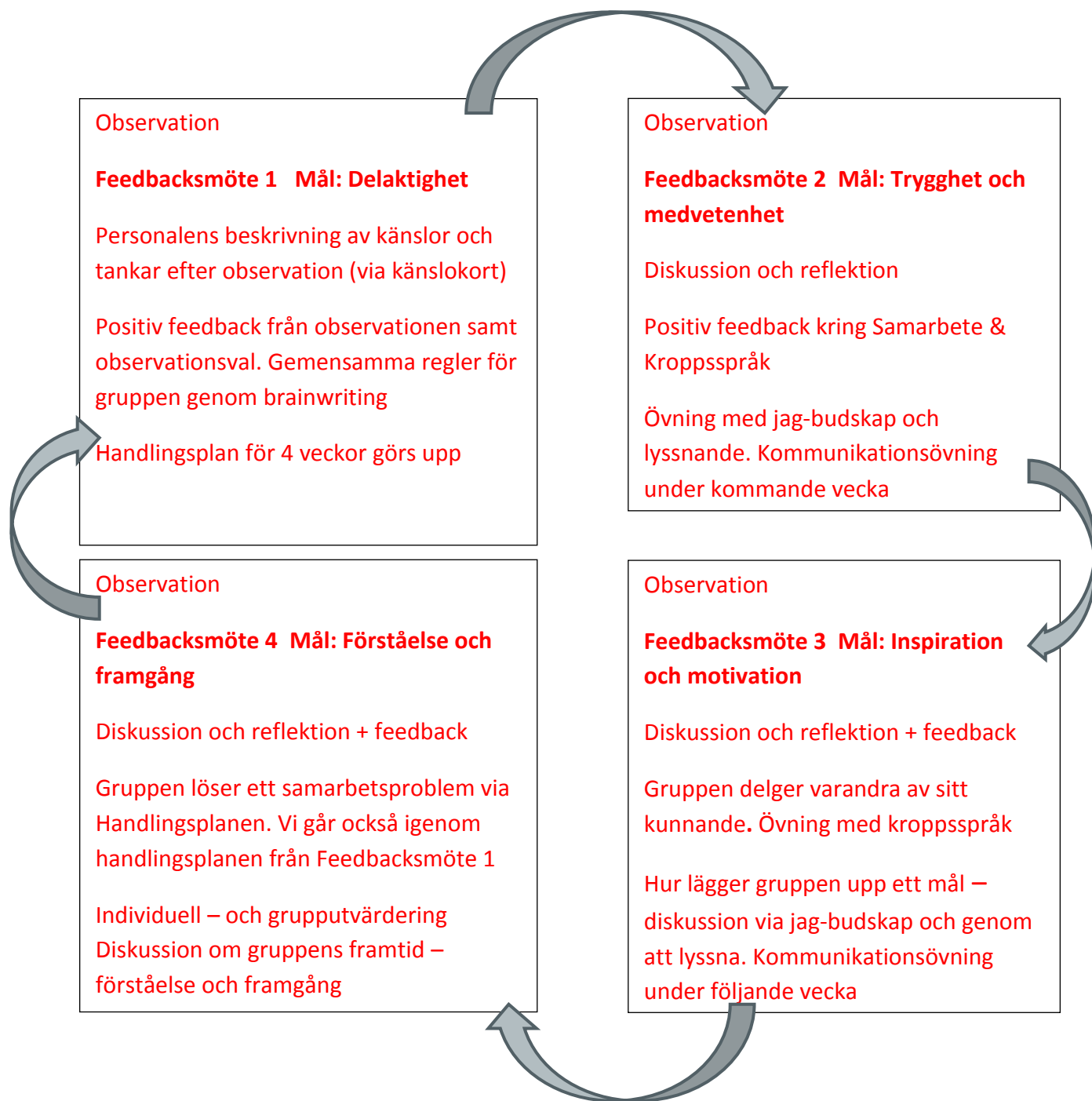
Processen inleds med ett informationstillfälle där utvecklingen beskrivs. Litteraturforskning om kommunikation ges till medarbetarna i gruppen och datum för tillfällena går igenom (observation på förmiddagen, feedbacksmöte på eftermiddagen). Under observationstillfället behandlas följande:

- Innehållet för processen presenteras noggrant – observation och feedbacksmöten
- De etiska principerna går igenom
- Datum för observation och feedbacksmöten planeras
- Eventuella frågor, problem, behov diskuteras
- Kontaktuppgifter ges till personalen

I följande figur (figur 6) beskrivs Utvecklingsverktyget DiPC genom feedbacksmötenas uppläggning under fyra veckors tid. Personalans process pågår även mellan mötena med stöd av olika övningar, reflektioner och diskussioner. Den positiva kommunikationen betonas av den coachande ledaren i både övningar, diskussioner och samarbete under feedbacksmötena.

Varje feedbacksmöte har ett eget mål som beskriver olika tillstånd, till exempel trygghet, medvetenhet, motivation. De är med delvis för att gruppen skall lära sig att arbeta enligt målplanering men även för att inspirera och motivera. En handlingsplan för hela processen görs upp vid det första feedbacksmötet men den används även som ett hjälpmedel i olika problemsituationer.

## Utvecklingsverktyget DiPC/Personalutveckling under 4 veckor genom positiv kommunikation



Figur 6 Utvecklingsverktyget DiPC / Process och utveckling under 4 veckor.

## 6 Sammanfattande diskussion

Utvecklingsarbetets syfte har varit att utveckla positiv kommunikation i en personalgrupp. Detta syfte har kunnat nås genom processen med personalgruppen. DiPC har växt fram under processens gång delvis genom gruppens utveckling samt enligt aktionsforskningens principer där grundelementen är planering, agerande, observation och reflektion. Aktionsforskning har varit en grund för utvecklandet av verksamheten, har gett kunskap om hur förändringen gått till och vad som skett under arbetets gång. Det har främst skett genom att iscensätta en handling, följa processen samt reflektera över det som sker.

Vid kritisk granskning av forskningsprocessen har jag kommit fram till följande; feedbackmötena var planerade för en timme men frågor och diskussioner förlängde lätt mötenas tidsåtgång så mötena skulle kunna förlängas vid behov. Själva upplägget med observation och feedbackmöten fungerade bra och på ett naturligt sätt, likaså att ha dem under samma dag. Observationen var i färskt minne sedan förmiddagen vilket gav en bra helhet. Observationsgruppen verkade nöjd och den blev rätt snabbt van vid att bli observerad. En orsak kan vara att det enbart fokuserades på det positiva under observationen. Syftet med arbetet som leder till frågeställningen: ”Hur utveckla ett verktyg för positiv kommunikation i en arbetsgrupp” har löpt som en röd tråd genom arbetet samt har fungerat som en grund för forskningen kring utvecklingsverktyget. Frågeställningens svar har erhållits då verktyget DiPC har utvecklats genom en process i en personalgrupp.

Då det gäller det praktiska arbetet i gruppen är det viktigt att tänka på att övningarna behöver anpassas till personalgruppens behov, detsamma gäller mötenas form som är beroende av utvecklingsinriktningen.

Enligt Arbets- och Näringsministeriet (Samarbete och nätverk, 2014) ökar betydelsen av samarbete och delaktighet allt mera inom arbetsgemenskapen och i relation till samarbetspartners och kunder. Ur ledarperspektiv innebär ett ökande samarbetsbehov att det behöver finnas möjligheter till beredskap och samarbete.

Jag är övertygad om att utvecklingsverktyget DiPC kan vara användbart som ett värdefullt bidrag till utveckling i personalgrupper. Min övertygelse baserar jag på Jari Hakanens forskning. (Arbets- och näringsministeriet, 2014). Han anser att positiv och uppbyggande stämning ger bättre resultat vid en utmaning. Dessutom behöver personalen få tillräckligt med erkännande och feedback. Då finns möjlighet att få känslan av att ha lyckats och se en

möjlighet att utvecklas. Nya synvinklar till det egna arbetet ger då möjlighet till en större motivation.

Som coachande ledare har det främst handlat om att vara närvarande, lyssna och föra en dialog med medarbetarna, motivera och inspirera. Den egna erfarenheten har bidragit till feedbackmötenas utveckling och utförande. Det har varit givande och intressant att se hur en positiv attityd småningom utvecklas hos personalgruppen. Hos medarbetarna noterades glädjen av att få positiv feedback samt den positiva stämningen under feedbackmötena.

Jag hoppas att det här arbetet kan åstadkomma motsvarande upplevelse och utveckling hos andra personalgrupper samt bidra till en allmän positiv attityd inom arbetsgemenskapen.

## Källförteckning

Adams L., 2002. *Att göra sitt bästa med sitt liv och sina relationer. Konflikter Vänner Personliga behov Arbete*. Stockholm: Natur och Kultur.

Birkler, J., 2012. *Vetenskapsteori. En grundbok*. Stockholm: Liber.

Bolman, L.G. & Deal, T.E., 2012. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Brytting T., 2012. *Chefsarbetets etik*. SNS Förlag.

Coughlan M., Cronin P. & Ryan F., 2013. *Doing a Literature Review in Nursing, Health and Social Care*. London: SAGE Publications Ltd.

Denscombe M., 2009. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur AB. Lund.

Eklund S. & Fältsjö J., 2013. *Grupputveckling! – ganska invecklat*. Lund: Studentlitteratur AB.

Eklund S. & Fältsjö J., 2013. *Kommunicera! – utan snack, ingen verkstad*. Lund: Studentlitteratur AB.

Eisele P., 2007. *Att använda arbetsgrupper effektivt*. Stockholm: Liber. Erikson P. 2008. *Planerad kommunikation*. Malmö: Liber.

ETENE – publikationer., 2011. *Den etiska grunden för social- och hälsovård*. ETENE publikation 33. <http://www.etene.fi/sv/material/publikationer> hämtad: 20.2.2013.

Falkheimer J. & Heide M. (red.), 2012. *Strategisk kommunikation. Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Frick G. & Norberg S., 2013. *Medarbetarsamtal*. Malmö: Liber

Freij B., 2012. *Evidens i praktiken – grundbok i evidensbaserat socialt arbete*. Stockholm. Gothia Förlag.

Forskningsetiska delegationen, 2002. God vetenskaplig praxis och handläggning av avvikelser från den. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Hyva\\_Tieteellinen\\_SVE.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Hyva_Tieteellinen_SVE.pdf) ( hämtat 25.3.2013)

Gustafsson B., Hermerén, G. & Petersson, B., 2004. Vad är god forskningssed? Synpunkter, riktlinjer och exempel. Vetenskapsrådet.

[http://www.vr.se/download/18.6b2f98a910b3e260ae28000334/god\\_forskningssed\\_3](http://www.vr.se/download/18.6b2f98a910b3e260ae28000334/god_forskningssed_3) (hämtad 26.3.2013)

Glanz J., 2010. *Justice and caring: Power, Politics and Ethics in Strategic Leadership*. ISEA: 38:1:66-81.

Grönfors M., 1982. *Kvalitatiiviset kenttätöymenetelmät*. Helsinki: WSOY.

Gunnarsson S., 2013. *Professionell feedback medvetna mötens magi*. Fjärde upplagan. Bromma: Gunnarssons förlag.

Hannukkala M. & Törrönen S., 2011. Föreningen för mental hälsa i Finland. *Spelkort för välbefinnande*. Helsingfors: Kansiopalvelu OY.

Hanson A., 2010. *Salutogent ledarskap*. Stockholm: Fortbildning AB.

Heide, M., Johansson C., Simonsson C., 2012. *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber.

Hilmarsson H. T., 2012. *Samtalet med känslomässig intelligens*. Lund: Studentlitteratur AB. *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.

Hornstrup C., Petersen-Loehr J., Madsen Gjengedal J., Johansen T., Jensen Vinther A., 2012. *Systemiskt ledarskap och organisationsutveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.

Johansson C. & Heide M., 2008. *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.

Juholin E., 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Kopijyvä: Elisa Juholin & Management Institute of Finland MIF Oy.

Karlsdotter N. & Bremberg D., 2012. *Så lyckas du som chef. De 10 vanligaste utmaningarna och – lösningarna*. Helsingborg: Gyllene Snittet AB.

Larsson, S. m.fl. , 2005. *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund. Studentlitteratur.

Losada M. & Heaphy E., 2009. The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), s. 740-765.

<http://abs.sagepub.com/cgi/content/abstract/47/6/740>

Lundberg T., Svedberg B., Åsbrink S., 2012. *Det är inte magi det är energi. En bok om upplevelsebaserad kommunikation*. Ystad: Meetings International Publishing AB.

Nilsson B. & Waldemarson A-K., 2011. *Kommunikation för ledare*. Lund: Studentlitteratur. Upplaga 2:1.

Nyberg R. & Tidström A., 2012. *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. Lund: Studentlitteratur AB.

Ohlson, L., 2011. *Pedagogiskt ledarskap*. Stockholm: Liber AB.

Payne M., 2008. *Modern teoribildning i socialt arbete*. Falun: Natur & Kultur.

Pihl, E., 2012. *Konfliktkompetent ledarskap*. Malmö: Liber.

Pettersson S. & Persson G., 2012. *Dra åt samma håll! Att skapa glädje och effektivt samarbete på jobbet, i teamet, i laget och i hemmet*. Stockholm: Natur & Kultur.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.), 2011. *Sosiaali- ja terveystoiminta*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ristikangas & Ristikangas, 2010. *Valmentava johtajuus*. Juva: WSOYpro Oy.

Romppanen, B., Kallasvuori A., 2011. *Johtajuuden rakentaminen*. Keuru: Otavan Kirjapaino Oy.

Roselius M. & Sundell K., 2010. *Att förändra socialt arbete Forskare och praktiker om implamentering*. Stockholm: Gothia Förlag.

Rönnerman, K., 2012. *Aktionsforskning i praktiken-förskola och skola på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur AB.

Rönnerman K., 2004. *Aktionsforskning i praktiken – erfarenheter och reflektioner*. Lund: Studentlitteratur.

Simonsson C., 2008. *Nå fram till medarbetarna*. Malmö: Liber.

- Sternberg R.J., 2009. *Ethics and giftedness*. High Ability Studies 20: 2: dec:121-130.
- Stöhlman Å., Södergren B., Waldenström M., Lampa E., Molin F., Vingård E., 2012. *Balanced communication in work teams: An interactive intervention study in the public sector*. [icoh.confex.com/icoh/2012/webprogram/Paper7822.html](http://icoh.confex.com/icoh/2012/webprogram/Paper7822.html)
- Svedberg, L., 2012. *Grupp-psykologi om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Tengblad m.fl., 2007. *Medarbetarskap*. Malmö: Liber.
- Työterveyslaitos – Johtamisen kehittämisverkosto., 2014. *Samarbete och nätverk*. [http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/pa\\_svenska/kriterier/samarbetet-och-natverk/](http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/pa_svenska/kriterier/samarbetet-och-natverk/)  
Hämtad 12.3.2014.
- Työterveyslaitos., 2014. *Esimies johdattaa alaisensa työn imuun*. [http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Esimies\\_johdattaa-alaisensa-tyon-imuun.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Esimies_johdattaa-alaisensa-tyon-imuun.aspx) Hämtad: 12.3.2014.
- Wheelan S. A., 2013. *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur AB.



## Bilaga 1

## ANSÖKAN OM FORSKNINGSLOV

<b>1.</b>
<b>Sökande</b>
Efternamn: Söderling Förnamn: Margita Alice
Postadress: Astreavägen 2, bostad 3, 10940 Hangö
Telefon: 045-7710 4840
Utbildning/yrke: Socionom (YH)
Läroanstalt: Yrkehögskolan Novia, Nunnegatan 4, 20700 Åbo
Examen som sökanden har som mål att avlägga: Socionom (högre YH)

<b>2.</b>
<b>Handledare för forskningen</b>
Namn: Eva Juslin
Verksamhetsställe: Yrkehögskolan Novia, Nunnegatan 4, 20700 Åbo
Telefon: 02-432 3370

<b>3.</b>
<b>Forskningsuppgift</b>
Namn på forskningen: Ett utvecklingsverktyg för positiv kommunikation i personalgrupper Utvecklingsarbete inom projektet "Attraktiv organisation"
Syfte/mål med forskningen: Syftet med arbetet är att få fram en positiv fungerande kommunikation i grupp; ett verktyg som hjälper till att utveckla kommunikationen i arbetsgrupper inom social- och hälsovård.
Forskningen är ett lärdomsarbete
Bilagor: Forskningsplan, informationsbrev till föräldrar

Ort och datum 23.9 2013

Underskrift och namnförtydligande

*Margita Söderling*  
 MARGITA SÖDERLING

*B. Mannström*

## Bilaga 2

## Handlingsplan för positiv kommunikation

## Från Nuläge till Önskat läge

Nuläge	Hinder och utmaningar	Mission	Agera och planera	Vision – Önskat läge
--------	-----------------------	---------	-------------------	----------------------

Var står gruppen nu?

Resurser och talanger

Vad behövs för att målet skall uppnås?

Mål för handlingsplanen

Vad kan varje medarbetare bidra med?

Vilka kunskaper finns?

Vart vill gruppen nå?

## Bilaga 3

**Informationsbrev till föräldrarna**

Jag heter Margita Söderling, är vuxenstuderande vid Yrkeshögskolan Novia i Åbo; Högre YH i Utveckling och Ledarskap inom social- och hälsovård med examensbenämningen socionom (högre YH). Jag är anställd inom Hangö stad och har senast arbetat som familjedagvårdsledare, för tillfället är jag studieledig. Lärdomsprovet jag gör under studietiden består av ett utvecklingsarbete med arbetsrubriken "Ett utvecklingsverktyg av positiv kommunikation i personalgrupper" Utvecklingsarbete inom projektet "Attraktiv organisation". I forskningen kring det gör jag en personalobservation 1h/vecka under 4 veckors tid på avdelningen där ert barn vårdas. Observationen görs under perioden 21.10-12.11.2013. Barnen är på inget sätt inblandade i observationen, endast personalgruppen men jag vill ändå informera vad det är fråga om.

Med vänlig hälsning, Margita Söderling

Tel. 045-7710 4840

[margita.soderling@novia.fi](mailto:margita.soderling@novia.fi)

## Bilaga 4

### Individuell utvärdering av Feedbackmöten 1-4

1. Hur har du upplevt stämning, uppläggning och den positiva kommunikationen då det gäller Feedbackmötena?
2. Har sammanhållningen i gruppen förändrats? Har tilliten i gruppen förändrats? På vilket sätt?
3. Hur har du upplevt feedbacken från observationen som gruppen delgivits?
4. Tror du att gruppen kan ha nytta av att använda sig av jag-budskap och aktivt lyssnande och i så fall i vilka situationer?
5. Känner du som enskild i gruppen någon förändring eller utveckling då det gäller positiv kommunikation?
6. Vad eller vilket har gett dig den största behållningen under processen; tiden mellan det första och fjärde mötet?
7. Kan och vill du använda dig av de metoder, reflektioner, diskussioner och övningar som använts under feedbackmötena?
8. Har du förbättringsidéer då det gäller positiv kommunikation?

**TACK!**